

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KESKI-SUOMEN MAISTRAATISSA

Mari Kallio

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2010

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KALLIO, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 02.06.2010
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KESKI-SUOMEN MAISTRAATISSA		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen maistraatti, Maistraatin päällikkö Auli Peltoniemi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaatioiden sisäisen viestinnän merkitys korostuu entisestään yleisen tiedonvälityksen nopeutuessa sekä toimintojen tehostamispaineiden keskellä. Näin myös valtionhallinnossa, jossa toimintoja tiivistetään ja henkilötyövuosia supistetaan virastojen tähdätessä niille asetettuihin tavoitteisiin.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin Keski-Suomen maistraatin sisäisen viestinnän nykytilaa ja sisäisen viestinnän kehittämiskohteita. Lisäksi selvitettiin, miten yhteiskäytössä olevaa R-asemaa voidaan kehittää tehokkaammaksi ja toimivammaksi tiedottamisen kanavaksi.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena koko henkilöstölle. Kyselylomake muotoiltiin Osmo A. Wiion kehittämästä OCD-mittaristosta kohdeorganisaation tarpeita vastaavaksi. Sisäisen viestinnän kehittämiskohteita ja –ideoita tutkittiin lisäksi avoimilla kysymyksillä.</p> <p>Teoreettisessa viitekeyksessä käsiteltiin organisaatioviestintää ja tarkemmin sisäisen viestinnän osuutta. Lisäksi tarkasteltiin viestinnän edellytyksiä ja viestinnän esteitä. Sisäistä viestintää tutkittiin organisaatioviestinnän näkökulmasta.</p> <p>Tulosten perusteella vastaajat olivat melko tyytyväisiä maistraatin sisäisen viestinnän nykytilaan. Maistraatin vakiintuneet viestintämuodot olivat aktiivisesti seurattuja ja vastaajat kokivat oman viestintäosaamisensa riittävänä. Kehittämiskohteiksi nousivat esimiesviestintä, palaverikäytännöt sekä sähköpostiviestintä. Lisäksi vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään. Tiedonkulun puutteiksi koettiin tiedon hajanaisuus ja ristiriitaisuus sekä tiedon jääminen matkan varrelle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sisäinen viestintä, viestintätaidot, viestintätyytyväisyys		
Muut tiedot		



Author(s) KALLIO, Mari	Type of publication Master's Thesis	Date 02062010
	Pages 77	Language finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title The development of internal communications in the Register Office of Central Finland		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by Register Office of Central Finland, Director of Register Office Auli Peltoniemi		
<p>Abstract</p> <p>Internal communications is even more important while general information is moving faster and organizations are improving their operations. It is the same situation also in the state administration, which rationalizes activities and person-years to be reduced when offices are aiming at their targets. It was studied current state and developing targets of internal communications of Register Office of Central Finland in the master's thesis. The results will be exploited in the communication plan.</p> <p>The study was conducted as a quantitative survey for all staff. A questionnaire was formulated from OCD instrument cluster developed by Osmo A. Wiio to match the needs of the target organization. Improvement of internal communication between objects and ideas for development were studied in addition to open questions.</p> <p>It was discussed organizational communication and specifically the proportion of internal communication in the theoretical context. There was also examined the conditions of communication and communication barriers. Communication was studied from organizational communications perspective.</p> <p>Based on the results, respondents were quite satisfied with the present state of internal communication of the Register Office. The general forms of communication of Register Office were actively monitored and respondents felt that their communication skills were sufficient. Improvement targets were formed communications of superiors, meeting practices and e-mail communications.</p> <p>In addition, respondents hoped to receive more feedback on their work. Shortcomings of circulation of information were experienced fragmentation of information and contradictory information, and failure by the wayside.</p>		
Keywords internal communications, communication skills, satisfaction with communication		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset.....	4
1.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	5
2	Organisaatioviestintä.....	8
3	Organisaatioiden sisäinen viestintä.....	10
3.1	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	12
3.2	Sisäisen viestinnän sisällöt	16
3.3	Sisäinen viestintä valtion virastoissa	18
3.4	Sisäisen viestinnän kehittäminen	21
4	Viestinnän edellytykset.....	21
4.1	Viestintävalmiudet	22
4.2	Viestintäjärjestelmä	23
4.3	Viestintätyytyväisyys sekä viestintävaje tai viestintätulva.....	30
4.4	Viestinnän häiriöt.....	32
5	Keski-Suomen maistraatin sisäisen viestinnän nykytila.....	33
6	Keski-Suomen maistraatin sisäisen viestinnän kehittäminen	36
6.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus ja perustelut	36
6.2	Lomakekysely koko henkilöstölle	38
7	Tulosten esittely	39
7.1	Sisäisen viestinnän nykytila	39
7.2	Viestintävalmiudet	40
7.3	Viestinnän kanavavajeet	42
7.4	Viestinnän sisältövajeet.....	43
7.5	Tiedonkulun kehittäminen ja puutteet.....	46
7.6	R-aseman kehittäminen	48
7.7	Kehittämisehdotukset.....	51
8	Pohdinta	62
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET.....	73
	Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake.....	73

KUVIOT

KUVIO 1. Keski-Suomen maistraatin organisaatiokaavio.....	6
KUVIO 2. Åbergin pizza – tulostietokannan malli.....	9
KUVIO 3. Kuinka usein luet seuraavia?.....	41
KUVIO 4. Palautteen saaminen.....	45
KUVIO 5. Tärkeimmät tiedonkulun kehittämiskohteet.....	47
KUVIO 6. Tiedonkulun puutteet.....	48

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tiedon kulku vuosina 2005-2009.....	34
TAULUKKO 2. Sisäinen viestintä vuosina 2005-2009.....	35
TAULUKKO 3. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa vuosina 2005-2009.....	35
TAULUKKO 4. Virkavuodet maistraatissa.....	39
TAULUKKO 5. Sisäisen viestinnän nykytila.....	40
TAULUKKO 6. Halutun ja saadun tiedon erotus tietolähteittäin – kanavavaje...43	
TAULUKKO 7. Halutun ja saadun tiedon erotus aihealueittain – sisältövaje.....	44
TAULUKKO 8. Palautteen saaminen vuosina 2005-2009.....	46
TAULUKKO 9. Tiedon löytäminen R-asemalta.....	50
TAULUKKO 10. Tiedon ajantasaisuus R-asemalla.....	50

1 Johdanto

Viestintä on organisaation henki, ilman sitä organisaatio ei kykene toimimaan. Viestintä on myös erottamaton osa toimintaamme työyhteisössä. Harvoissa organisaatioissa on erikseen määriteltä jonkun yksittäisen henkilön työnkuvaan sisäisestä viestinnästä vastaaminen, vaan se on koko organisaation yhteinen asia, se linkittää organisaation eri tehtävät toisiinsa, esimerkiksi organisaation johdon ja myynnin tai eri osastot toisiinsa. Kärjistäen voisi jopa sanoa, että organisaatio ei voisi toimia ilman organisaatioviestintää. Viestinnän puuttellisuus tai virheellisyys voi vaikuttaa organisaation toimintaan. (Wiio 1994, 163)

Ikävalkon (1995) mukaan viestintä on tietojen vaihtamista. Yhteisöviestinnälle on ominaista pyrkimys viestinnän etupainoitteisuuteen. Vireillä olevista asioista kerrotaan jo ennen kuin niistä on varsinaisesti mitään oleellista kerrottavaa. Tässä näkyy viestinnän suunnitelmallisuus sekä erilaisten poikkeustilanteiden hallintaa niin hyvässä kuin pahassakin. (Mts. 1995, 9-10)

Ympäröivän maailman muuttuessa myös yrityksen sisäinen viestintä joutuu muuttumaan. Toisaalta sisäisen viestinnän muuttumiseen vaikuttaa se, että viestintä johtamisen välineenä on ymmärretty paremmin vasta 1990-luvulla. Helmikuussa 2010 Microsoftin tekemässä sisäisen viestinnän tutkimuksessa todettiin, että tiedonkulku suomalaisissa yrityksissä on edelleenkin auttamattoman hidasta. Jopa 60 % suomalaisista työntekijöistä kaipaa nopeampaa tiedonkulkua.

Yrityksen tiedottamisvelvollisuuden määrää yhteistoimintalaki (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä) ja siinä säädetään tiedottamisen suuntalinjat. Myös eri alojen työehtosopimukset vaikuttavat tiedottamisvelvollisuuteen. Yhteisön kannalta tärkeintä on kuitenkin henkilöstölle tiedottaminen, koska henkilöstön tulisi saada tietää mahdollisista muutoksista ennen muita sidosryhmiä. (Mm. Ikävalko 1995, 45 ja Juholin 1999, 13–17)

Avoin ja toimiva sisäinen viestintä parantaa osaltaan henkilöstön hyvinvointia sekä motivoi henkilöstöä yhä parempiin suoriin. Henkilöstön merkitys on ehdoton yritysten kilpailutekijä. Vaikka tässä työssä paneudutaan valtion viraston sisäiseen viestintään, henkilökunnan merkitys on suuri virastojen tähdätessä niille asetettuihin tulostavoitteisiin.

Kiristynyt taloustilanne yhdistettynä valtionhallinnon tehostamistoimenpiteisiin tiukentavat edelleen työpaikkoja valtionhallinnossa. Työmäärä ei kuitenkaan muutu henkilöstöresurssien suhteessa ja tämä on omiaan kiristämään ilmapiiriä ja heikentämään henkilöstön motivaatiota. Toimivalla ja oikea-aikaisella sisäisellä viestinnällä voidaan myös ylläpitää motivaatiota kerrottaessa vaikeistakin ratkaisuista.

Sisäisen viestinnän merkitys korostuu usein muutostilanteisiin valmistautuessa tai niitä läpikäydessä. Henkilöstö sitoutuu muutoksiin sitä voimakkaammin, mitä paremmin se on tietoinen muutoksen syistä. Tämän tietoisuuden saavuttaminen edellyttää, että tietoa organisaation tilanteesta jaetaan kaikille organisaatioon kuuluville ja että tietoa käsitellään sillä tavalla, että jokainen kykenee asian ymmärtämään. (Kaikki yhteistoimintaa kehittämään)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisen viestinnän toimivuutta maistraatin eri yksiköiden välillä ja yksiköiden sisällä. Maistraatissa ei ole koskaan tehty varsinaista sisäisen viestinnän tutkimusta ja nyt halutaan selvittää sisäisen viestinnän nykytila sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Lisäkannustimia työlle tuo sisäisen ja ulkoisen viestinnän viestintäsuunnitelmien laatiminen. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää myös viestintäsuunnitelmaa tehtäessä, katso luku 1.2.

Keski-Suomen maistraatin työtyytyväisyyden kehittämisessä painopisteeksi määriteltiin sisäisen viestinnän kehittäminen vuonna 2009. Taustalla olivat vuosina 2007–2008 tehtyjen työtyytyväisyyskyselyjen sisäistä viestintää koskevan osuuden saamat arviot. Vuonna 2009 sisäiseen viestintään on panostettu mm. otta-

malla käytäntöön erilaisia viestinnän muotoja ja selkeyttämällä organisaatiota. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, miten hajallaan oleva työssä tarvittava tieto saataisiin parhaiten koko henkilöstön käyttöön sekä aktivoida koko henkilöstö osallistumaan sisäisen viestinnän kehittämistalkoisiin.

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat: Mikä on maistraatin sisäisen viestinnän nykytila? Mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämiskohteita? Kuinka R-asemaa voidaan kehittää palvelemaan nykyistä paremmin koko maistraatin tietovarastona? Sisäistä viestintää lähestytään organisaatioviestinnän näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Maistraatit toimivat valtiovarainministeriön alaisina hallintoviranomaisina. Viraston tehtävät liittyvät oikeusministeriön, työvoima- ja elinkeinoministeriön (ent. Kauppa- ja teollisuusministeriön) sekä liikenneministeriön aloille. Maistraatit vastaavat virka-alueensa väestötietojärjestelmästä, kauppa- ja yhdistysrekisteristä sekä vesikulkuneuvorekisteristä ja toimivat myös alueensa vaaliviranomaisena. Maistraatit toimivat myös holhousviranomaisena.

Suomessa on 24 maistraattia ja niillä on toimipisteitä yhteensä 52. Joillakin maistraateilla voi olla useitakin palvelupisteitä, jotta palvelut olisivat mahdollisimman hyvin asiakkaiden saatavilla. Kunkin maistraatin toimialueena on yksi tai useampi kihlakunta. Ahvenanmaalla vastaavia tehtäviä hoitaa Ahvenanmaan valtiovirasto. (www.maistraatti.fi)

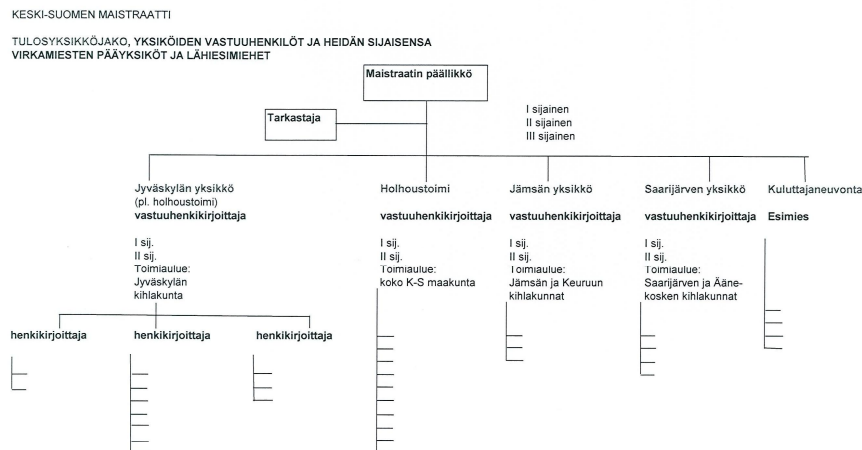
Keski-Suomen maistraatti

Keski-Suomen maistraatti on muodostettu 1.1.2007 yhdistämällä Jyväskylän, Jämsän ja Saarijärven maistraatit yhdeksi maistraatiksi. Keski-Suomen maistraatin päätoimipaikka sijaitsee Jyväskylässä ja siihen kuuluvat Jämsän ja Saarijärven palveluyksiköt. Maistraatin toimialue koostuu Jyväskylän, Jämsän, Keuruun, Saarijärven ja Äänekosken kihlakunnista.

(Keski-Suomen maistraatin perehdyttämisopas 2007)

Henkilöstö toimii joko vakituisissa viroissa tai määräaikaissä virkasuhteissa. Virkanimikkeitä ovat: maistraatin päällikkö, henkikirjoittaja, ylitarkastaja, kuluttaja-oikeusneuvoja, tarkastaja, apulaistarkastaja ja toimistosihteeri. Keski-Suomen maistraatin organisaatorakennetta on kuvattu kuviossa 1. Ylin johto on maistraatin päälliköllä, lisäksi jokaisella tulosalueella ja sivutoimipisteellä on oma vastuuhenkikirjoittaja, joka toimii myös lähiesimiehenä.

Länsi-Suomen lääninhallitus on vastannut maistraatin tulos- ja talousohjauksesta sekä myöntänyt maistraatin vuotuisen määrärahan. Vuoden 2010 alusta kaikkien maistraattien tulosohtaus siirtyi Itä-Suomen aluehallintoviraston vastuulle. Viraston sisällä maistraatin päällikkö johtaa talouden suunnittelua.



KUVIO 1. Keski-Suomen maistraatin organisaatiokaavio (Keski-Suomen maistraatti 2010).

Viestintäsuunnitelman laatiminen

Maistraattien kuuluu laatia viestintäsuunnitelma. Lääninhallitukset ovat oheistaneet aikaisemmin viestintäsuunnitelmien laatimisessa, mutta vastuu käytännön toteuttamisesta kuuluu maistraateille. Tämän tutkimuksen yksi tarkoitus on saada käytännön työkaluja maistraatin viestintäsuunnitelman laatimiseen.

Viestintäsuunnitelmasta tulee käydä ilmi viestinnän tehtävät, viestinnän periaatteet ja sidosryhmät, ulkoisen viestinnän keinot ja organisointi, sisäisen viestinnän sisällöt ja keinot, viestintä odottamattomissa tilanteissa sekä viestinnän seuranta. Vaikka suunnitelmissa painottuu ulkoinen viestintä, sisäisen viestinnän toimivuus ja aktiivinen kehittäminen on tärkeää, koska onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa myös ulkoisen viestinnän onnistumiseen. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2007)

Laki yhteistoiminnasta (YT-laki) velvoittaa tietyistä asioista tiedottamisen, mutta sen lisäksi tulisi määritellä organisaation toiminnan kannalta oleelliset asiat, joista säännöllinen tiedottaminen on tärkeää. Viestintäkanavat sopivat eri tavalla erilaisiin tilanteisiin, joten niiden käyttö on mietittävä tilanne- ja asiakohtaisesti. Tiedottamisen vastuut ja oikeudet on määriteltävä selkeästi, jotta yllättävissäkin tilanteissa tiedetään, kuka vastaa tiedottamisesta ja keneen olla yhteydessä. (Säteri & Hosiokoski 2008, 9)

Hyvin toteutettu viestintä on aina suunniteltua ja ennakoitua, joka on linjattu viranomaisten viestintäsuunnitelmassa. Suunnitelma tukee strategiaa, pitkän tähtäimen tavoitteita ja siinä on esitelty konkreettisia lyhyen aikavälin toimenpiteitä, miten tavoitteisiin päästään, esim. sopimukset viestinnän sisällöstä, ajoituksesta, keinoista, sidosryhmistä ja seurannasta. (Valtionhallinnon viestintäsuositukset, 19)

Myös erilaiset viranomaishankkeet ja – projektit sisältävät niiden viestinnän suunnittelun ja toteutuksen. Niillä pyritään ennakointiin sekä takaamaan viestinnän säännöllisyys ja johdonmukaisuus. Suunnittelulla pyritään myös mahdollistamaan vaikuttamismahdollisuus valmisteilla oleviin asioihin. (Mts. 19)

2 Organisaatioviestintä

Organisaatio muodostuu joukosta henkilöitä, jotka pyrkivät yhteisesti asetettuun päämäärään käytettävissä olevia resursseja hyödyntäen. Sille on oleellista viestinnän järjestelmällisyys. Viestintä tapahtuu yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti. (Åberg 1989, 49)

Kurt Lewin on jaotellut organisaatioviestinnän viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Viralliseen viestintään hän katsoi sisältyvän kaiken organisaation toimintaan liittyvän viestinnän ja kaiken muun epäviralliseen viestintään. Charles Redding (1967) puolestaan jakoi organisaatioviestinnän tehtävä-, ylläpito- ja henkilöviestintään. Tehtäväviestintään sisältyy kaikki organisaation varsinaiseen tehtävään liittyvä viestintä, ylläpitoviestintään kuuluu organisaation jatkuvuuteen liittyvä viestintä ja henkilöviestintä oli henkilöstöön liittyvää viestintää. (Wiio 1994, 164)

Tulosviestinnän malliin (kuvio 2) on sisällytetty kaikki ne viestinnän tehtävät, joita organisaatio tarvitsee toimiakseen tuloksekkaasti. Viestinnän sisältöjen skaalan toisessa päässä on koko organisaatiota koskevat asiat ja toisessa päässä henkilön omiin työtehtäviin tai organisaation tuotteisiin liittyvät sanomat. (Åberg 1989, 64–65, 1997, 109)

Erholm (1986, 129) on jakanut organisaatioviestinnän sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä käsittää viestinnän organisaation sisäpuolella ja ulkoinen viestintä on viestintää organisaation ulkopuolisen ympäristön kanssa.

Åbergin (1998, 146–147) kehittämässä tulosviestinnän mallissa, Åbergin pizzassa (1985) viestintää tutkitaan viestinnän suunnan ja viestinnän sisällön kautta.



KUVIO 2. Åbergin pizza – tulosviestinnän malli.

Åbergin pizzaa voidaan analysoida viestinnän suunnan, sanomien sisällön sekä aikaulottuvuuden näkökulmista. Pizzan oikea puoli sisältää sisäisen viestinnän tehtäviä ja vasen puoli ulkoisen viestinnän tehtäviä. Pizzan yläosa liittyy organisaation tuotteisiin ja palveluihin, kun taas alaosa liittyy työyhteisön asioihin. Aikaulottuvuus tulee esiin tutkiessa tulosviestinnän tehtäviä: perustoimintojen tuki (esim. myyntiä tukeva viestintä), kiinnittäminen (esim. työhön perehdyttäminen), informointi (esim. sisäinen tiedottaminen) sekä profilointi (esim. tavoitemielikuvan rakentaminen). Kiinnittämiseen liittyvä viestintä tapahtuu nykyhetkessä, kun taas profilointi on pitkän aikavälin tapahtuma. (Ikävalko 1996, 61) Aikaulottuvuus ja viestinnän suunta kulkevat siis vaakatasossa, sisältöulottuvuus pystysuunnassa.

Juholin (2009, 41) ei pidä sisäisen ja ulkoisen viestinnän jakoa mielekkäänä, koska organisaatioilla voi olla hyvin erilaisia sidosryhmiä, joille viestitään samasta asiasta. Eroavaisuus eri sidosryhmille viestimisessä on tarkastelun näkökulmassa, perusasia on sama, mutta sitä tarkastelukulma on eri.

Toimiva sisäinen viestintä on kuitenkin edellytys onnistuneelle ulkoiselle viestinnälle. Seuraavassa kappaleessa käsitellään sisäistä viestintää.

3 Organisaatioiden sisäinen viestintä

Työtahdin nopeutuminen ja monimutkaisempien työtehtävien koordinointi edellyttävät entistä enemmän henkilöstön vuorovaikutusta. Monet yhtäaikaiset projektit ja hajallaan olevat osallistujat vaativat aktiivista yhteydenpitoa. Henkilöstön osaaminen ja motivointi rakentavat organisaation kilpailuetua. Yhteistä näille kaikille edellä mainituille tilanteille on organisaation sisäisen viestinnän toimivuus. (Baker 2002, 6)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Viestintä on tietojen ja kokemusten jakamista ja myös osa yrityskulttuuria. (Juholin 1999, 13) Siukosaari (2002, 65) puolestaan on todennut sisäisen viestinnän olevan pääosin henkilöstöviestintää ja sen merkityksen kasvavan jatkuvasti.

Juholinin (2009, 143–144) lanseeraama käsite työyhteisöviestinnän uusi agenda perustuu organisaation jäsenten keskinäiseen, oma-aloitteiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen ja tiedon tuottamiseen. Tämä näkemys koostuu keskustelemalla ymmärtämisestä, ajantasaisen tiedon tuottamisesta ja jakamisesta, vapaamuotoisesta ja vuorovaikutukseen kannustavasta ilmapiiristä, jokaisen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudesta, yhdessä oppimisesta ja opitun jakamisesta (oppiva organisaatio). Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös positiivisesti työnantajakuvan luomiseen, josta organisaation jäsenet kantavat osaltaan vastuuta. Kaikki mainitut toiminnot nivoutuvat yhteen ja yhteistä niille on yhteisöllisyys. Tämän ajatusmallin lanseeraaminen eri toimialojen käyttöön on varmasti haasteellista, osin työn luonteesta, osin esimiehistä ja osin henkilöstöstä johtuen.

Juholin (1999, 13–17) näkee viestinnän toimivan myös esimiestyön ja johtamisen työkaluna henkilöstön perehdyttämisessä, sitouttamisessa ja motivoinnissa. Tänä päivänä työntekijöiden odotukset työnantajaansa kohtaan ovat erilaiset kuin vuosikymmeniä taaksepäin. Henkilöstö haluaa tietää entistä enemmän, miten yrityksellä menee taloudellisesti, millaisia ovat sen tulevaisuudennäkymät ja miten muuttuva ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan ja työntekijöiden omiin työtehtäviin. Sisäisen viestinnän toimituus yleensä heijastuu myös yhteisön ulkopuolelle. Mitä paremmin viestintä onnistuu, sitä enemmän yhteisö kiinnostaa myös työnantajana ja yleensäkin organisaationa.

Sisäinen viestintä on erottamaton osa organisaatioiden toimintaa. Sitä tarvitaan, jotta organisaatio voisi toteuttaa omaa perustehtäväänsä, mutta sen merkitys nousee, kun kyse on erilaisista muutoksista organisaation sisällä. Tulevaisuudessa sisäinen viestintä nähtäneen merkittävämpänä voimavarana, johon tullaan panostamaan nykyistä enemmän (Säteri 2008).

Sisäisen viestinnän periaatteet tulee laatia yhdessä ja niihin tulee molempien osapuolien (johto ja työntekijät) sitoutua. Keskeiset periaatteet viestinnälle ovat nopeus, useus, avoimuus, rehellisyys ja ymmärrettävyys. Näitä kysymyksiä jokaisen yhteisön tulee pohtia, mikä on organisaation linjaus kussakin kohdassa. Viestinnän toteuttamisen suunnittelua helpottaa, että sisäisen viestinnän kohderyhmät ovat määriteltyinä. (Ikävalko 1998, 48, 55)

Edellä mainitun lisäksi sisäisen viestinnän onnistuminen edellyttää kahdensuuntaista viestintää kaikkien henkilöstötasojen välillä. Aina viestintätarpeita ei välttämättä edes tiedosteta, jos niitä ei tuoda esiin. (Ikävalko 1995, 49) Nykyaikainen toimisto- ja asiantuntijatyö edellyttää entistä enemmän vuorovaikusta ja yhteistyön tekemistä. Vuorovaikutuksellisessa työyhteisössä henkilöstö osallistuu itse tiedon tuotantoon sekä tiedon välittämiseen. Vuorovaikutukseen kannustava viestintä motivoi henkilöstöä sekä lisää työhyvinvointia ja työstä saatavaa iloa. (Mm. Juholin 1999, 109–110 ja Säteri 2009) Sitä paremmin viestinnässä onnistutaan, mitä paremmin se on suunniteltu ja organisoitu.

Sisäistä viestintää kritisoidaan jossakin vaiheessa lähes jokaisessa työyhteisössä. Viestintä ei varmasti kokonaisuudessaan ole huonoa, mutta se on saattanut pettää jossakin tilanteessa ja se on nostattanut mielikuvan epäonnistuneesta sisäisestä viestinnästä. Viestinnän toimivuutta tutkittaessa voidaan törmätä tilanteeseen, että jonkun tietyn tahon kautta viestit eivät kulje. Tällöin on keinona puuttua nimenomaan tähän pullonkaulaan. Yhteisöjen onkin tärkeää tunnistaa, ketkä kaikki toimivat viestijinä. Tässä selvityksessä voi hyvinkin tulla esiin, että lähes kaikki yhteisön jäsenet toimivat tiedon levittäjinä ja sen vuoksi olisi tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt viestinnälle.

Oleellista viestinnän pelisääntöjen rakentamiselle on varmistaa, että tiedottaminen onnistuu vaivattomasti erilaisissa tilanteissa. Mitä monimutkaisempia järjestelmiä luodaan, sitä haavoittuvampia ne ovat. Päätetäänpä viestinnästä minkälaisia suuntaviivoja tahansa, ne tulee aina testata, ennen kuin ne otetaan lopullisesti käyttöön.

Isommissa ja mahdollisesti hajautetuissa organisaatioissa viestintä on organisoidumpaa kuin pienemmissä ja matalammissa organisaatioissa. Tällöin saattaa olla tarvetta jakaa vastuita toimitusjohtajalle, eri osastoille ja viestintäyksikölle. Kun viestijätahoja on useita, johto ja esimiehet saattavat toimia viestinnän hyväksyjinä.

3.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Systemaattisesti hoidettu kannustava ja motivoiva sisäinen viestintä auttaa organisaatiota ylittämään huonommatkin ajat. Toimivalla sisäisellä viestinnällä voidaan myös vähentää riitelyä ja esimiesten arvostelua. Vastaavasti haparoiva sisäinen viestintä luo epävarmuutta sekä heikentää henkilöstön motivaatiota. (Hosiokoski 2009)

Verraten Wiion (1994) käsitykseen organisaatioviestinnän luonteesta Åberg (1998) puolestaan on todennut viestinnän olevan yksi organisaation toiminto, jos-

ta huolehtivat alan ammattilaiset. Viestintä on siis nostettu samalle viivalle henkilöstöosaston, kirjanpito-osaston tai markkinointiosaston kanssa.

Åberg on kehittänyt kaksi mallia, joissa viestintä on osa organisaation toimintaa: aikaisemmin mainittu tulosviestinnän malli ”Åbergin pizza” (1985) sekä ihmislähtöisen visiointityön malli (1997), jossa viestintä on linkitetty strategiseen johtamiseen. Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2001, 225–226) kiteyttävät sisäisen viestinnän tehtäviksi informoinnin, keskustelun, perehdyttämisen ja kiinnittämisen, sisäisen markkinoinnin ja vuorovaikutuksen. Nämä ovat hyvin samankaltaisia tehtäviä, kuin mitä Åberg (1985) on luetellut kehittämässään tulosviestinnän mallissa sekä Ikävalkon (1995, 46) määrittelemät sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät:

Informointi

Informoinnissa on kyse yrityksen asioista tiedottamisesta henkilöstölle. Näitä asioita voivat olla yrityksen tulos, tavoitteet ja tulevaisuus. Myös ne toimenpiteet, joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi ja niiden vaikutukset ovat merkittävää tiedotettavaa. Informoinnissa ajoitus on tärkeää, koska henkilöstön tulee saada organisaatiota koskevat asiat tietoonsa sisältä päin, ei ulkopuolisilta tahoilta.

Keskustelu

Tiedottamisen tehtävä on saada aikaan keskusteluja niin yksittäisen työntekijän kuin koko henkilöstön kesken. Keskustelut voivat liittyä oman työyhteisön yhteisiin asioihin, mahdollisiin muutoksiin, koulutustarpeisiin ja kehittymistavoitteisiin.

Perehdyttäminen ja kiinnittäminen

Tämä koskettaa lähinnä uusia työntekijöitä tai uusiin työtehtäviin siirryttäessä. Tarkoituksena on tehdä työtehtävät ja lähin työyhteisö tutuksi, jotta uuden työntekijän olisi helppo sopeutua uuteen työympäristöön. Perehdyttäminen merkitsee myös koko yritykseen ja sen tavoitteisiin tutustumista. Kiinnittämisessä on kyse työntekijän sitouttamisesta organisaatioon kouluttamalla, työkierroilla sekä tarjoamalla mahdollisuuden urakehitykseen.

Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla tehdään yrityksen uudet tuotteet/palvelut sekä uudet suunnitelmat tai tavoitteet henkilöstölle tutuiksi. Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii usein sisäistä markkinointia, jolla myydään uudet ideat henkilöstölle. Tässä voi edesauttaa se, jos saadaan pieni ryhmä henkilöstöstä ensin mukaan ja nämä ovat sitten viemässä markkinointia eteenpäin.

Vuorovaikutus

Henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta pyritään lisäämään työmotivaatiota sekä yhteenkuuluvuutta. Yhteydenpito voi tapahtua virallisten tai epävirallisten kanavien kautta.

Ihmislähtöisen visiotyön malli

Viestinnän osatekijöiksi nousevat vision esillepano, muutosviestintä sekä luotaminen. Johtamisessa on kyse kokonaisuuksien hallinnasta, joten viestintä liittyy siihen varsin oleellisesti. Nämä osa-alueet kuuluvat osana liikkeenjohtamiseen, koska tehokkaasti toimiva organisaatio vaatii näiden osatekijöiden viestintää.

Esillepano merkitsee vision tuomista konkreettiseksi tarinan muodossa, mielikuvina. Sillä luodaan suuntaviivoja ja motivoidaan henkilöstöä tavoitteita kohti ja ohjataan keskittymään organisaation kannalta oleelliseen toimintaan. Muutosviestintä merkitsee muutosta viestinnän keinoin sekä muutoksista kertomista. Tätä viestintää tarvitaan piirtämään kuva visiosta ja edesauttamaan vision totetumista.

Luotaamisessa pyritään havaitsemaan ennalta niin ulkoisia kuin sisäisiä muutossignaaleja, jotta niihin pystyttäisiin varautumaan ajoissa. Signaalit voivat olla positiivisia eli mahdollisuuksia, joita organisaation tulisi pyrkiä hyödyntämään tai negatiivisia uhkia, joita yrityksen tulisi pyrkiä välttämään.

(Åberg 1998, 149–150)

Viestintä on todellinen työkalu johtamisessa. Viestinnän keinoin voidaan tehdä yrityksen tulevaisuuden tavoitela konkreettiseksi koko henkilöstölle. Sitä voidaan käyttää tiedottamiseen organisaatiota koskevista asioista ja pitää henkilöstö ajan tasalla. Avoimuus on arvostetumpaa kuin todennäköisesti uskotaankaan. Avoi-

muus puolestaan luo pohjan kahdensuuntaiselle viestinnälle, eli luo pohjan sisäisen luotaamisen onnistumiselle.

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö ajantasalla organisaation liittyvistä asioista sekä tukea tiedonkulun avoimuutta ja kannustaa vuorovaikutukseen sekä lisätä työmotivaatiota (Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström 2001, 224). Henkilöstöviestinnän sisältöjä ovat erilaiset työn tekemiseen liittyvät ohjeistukset ja uudet käytännöt, yhteishengen ylläpitäminen ja Tyky-toiminta sekä YT-lain edellyttämät tiedottamisvelvoitteet.

Viestintää ei kuitenkaan voida täysin kontrolloida, koska jokaisella työntekijällä on omat lähipiirit, joiden kanssa hän keskustelee töihin liittyvistä asioista. Näissä tilanteissa kukin käy asioita läpi omasta näkökulmastaan ja omien tuntemusten kautta. Keskustelujen sävy voi olla myös negatiivinen yrityksen kannalta. Kielteiset asiat eivät suinkaan ole yrityksen kannalta toivottavia ja niihin yritykset voivat yrittää vaikuttaa tiedottamalla henkilöstölle ajoissa heidän työtään ja työyhteisöään koskevissa asioissa.

Esimiesten vastuulla on merkittävä osa sisäisen viestinnän käytännön toteuttamisesta. He toimivat välikappaleena ylimmän johdon ja työntekijätason välillä jatkauttaen johdon viestintää käytännön työhön sekä välittäen alemman organisaation palautetta ylimälle johdolle. Lisäksi heidän tulee huolehtia viestinnän toimivuudesta myös horisontaalisesti. Voidaan todeta, että aiemmin mainituista sisäisen viestinnän tehtävistä lähes kaikissa esimies on osatekijänä, tämän vuoksi esimiesten viestintätaitojen ylläpitäminen on erittäin tärkeää ja sille tulee panostaa säännöllisesti. (Säteri 2009)

Myös Juholin (2009, 162) on korostanut esimiehen roolia sisäisessä viestinnässä, koska esimies on lähellä alaisiaan välittämässä viestejä sekä johtamassa toimintaa. Läheisyys osaltaan luo myös paineita ja odotuksia esimiesviestinnän onnistumiselle. Esimiesviestinnän tehtäviin kuuluu sekä arkiviestintää, työn tekemiseen liittyvää viestintää, kahdenkeskistä henkilöstöasiaviestintää sekä myös erilaisten vaikeiden asioiden käsittelyä alaisten kanssa.

Työpäivät täyttyvät monenlaisesta viestinnästä. Tästä tulvasta on usein vaikea erottaa oleellinen viesti ja viestien tärkeysjärjestys tai niiden merkittävyys oman työn kannalta. Mikäli halutaan vahvistaa oman viestin vaikuttavuutta, voisi hiljaisuus oikein hyödynnettynä tehostaa sanoman perillemenoaa (Koskinen 2003, 104).

Koska jokainen työyhteisön jäsen viestii jokaisena työpäivänä monin eri tavoin, viestien määrä alkanee muistuttaa lähes viestintäsaastetta. Ehkäpä sisäisen viestinnän kehittäminen voisi lähteä myös jokaisesta itsestä sillä ajatuksella, että miten itse voisin omalta osaltani vähentää viestintäsaasteen määrää.

3.2 Sisäisen viestinnän sisällöt

Sisäisen viestinnän alalajeja ovat sisäinen informointi ja sisäinen markkinointi. Sisäinen informointi keskittyy asioiden tiedottamiseen yrityksen henkilöstölle. Sisäisellä tiedottamisella on ollut eri kausina erilaisia painopisteitä, esimerkiksi 1920-luvulla tiedottamista pidettiin henkilöstöhallinnon työkaluna, 1940-luvulla tiedottamisen avulla pyrittiin saavuttamaan henkilöstön yksimielisyys ja varmistamaan tuen saaminen. 1950-luvulla panostettiin henkilöstöön yrityksen tärkeänä sidosryhmänä. 1970-luvun lopulla korostui tavoitteellinen ja aktiivinen tiedottaminen, jota pohjusti mm. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 1980-luvun lopulla korostui esimiestiedottaminen. (Åberg 1989, 178–179)

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään tukemaan ulkoista markkinointia. Sillä voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, esim. markkinointihenkiseen ajattelutapaan sekä jopa työmotivaatioon. Markkinoinnin keinoin voidaan tuoda henkilöstölle todellisia työkaluja asiakaspalvelua varten, mutta varsinaiseen työn iloon markkinoinnilla ei voida vaikuttaa, mutta sillä voidaan tehdä hengennostatusta ja tsemppausta. Keinoja ovat sisäiset koulutukset, erilaiset oheismateriaalit, kilpailut sekä ennalta perehtyminen kampanja-aineistoon. (Åberg 1989, 138–140)

Juholin (1999, 133) toteaa sisäisen viestinnän sisällön koostuvan perusoletuksista sekä arkiasioista. Perusoletukset ovat yhteisön strategisia linjauksia, jotka ovat yhteisön olemassaolon kannalta olennaisia tietoja. Arkiasiat ovat perusasioita, jotka pitäisi olla kaikkien organisaation jäsenten tiedossa ja joiden käsittelyyn he voivat osallistua.

Strategisiin linjauksiin kuuluvat visio, strategiat, arvot ja yhteisökuva. Visio kuvaa yhteisön tavoitetilaa tulevaisuudessa ja se auttaa suuntaamaan toimintaa ja helpottaa ymmärtämään, minne yritys on menossa. Tietoisuus visiosta vaikuttaa työnteon mielekkyyteen. Strategia kertoo, mitä yrityksessä on tehtävä, jotta se on kilpailukykyinen jatkossakin ja pääsee visioituun tulevaisuuteen. Leif Åberg muistuttaa, että kaikkien tiedossa oleva strategia edesauttaa sitoutumista ja motivoitumista työhön ja työyhteisöön. Strategiasta tulee informoida kaikkia ymmärrettävällä tavalla. (Mts. 1999, 208–209)

Arvot luovat yhteisen tavan toimia eri tilanteissa. Jos arvoja ei ole määritelty tai niitä ei ymmärretä tai sisäistetä, aiheutuu usein turhaa sekaannusta ja epämääräisiä käytäntöjä. Viestinnällä voidaan siis edesauttaa arvojen ymmärtämistä ja sisäistämistä. Ulkoinen yhteisökuva määräytyy pitkälti sisäisen yhteisökuvan mukaisesti. Eli se, miten yhteisön jäsenet ajattelevat omasta yhteisöstään, näkyy ja vaikuttaa myös ulkopuolisten mielikuvaan. Profiloinnilla tarkoitetaan juuri tämän mielikuvan rakentamista ja vahvistamista ja jota arvot sekä strategiat ohjaavat. (Mts. 1999, 210–211)

Arkiasiat ovat asioita, jotka pitävät työntekijät kiinnostuneina omasta työyhteisöstään ja varsinkin omasta työstään (Juholin 1999, 133). Ne muodostuvat yhteisön taloudellisesta tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista, mahdollisista muutoksista organisaation sisällä, työllisyystilanteesta, koulutusasioista, henkilöstöasioista, tuotteista ja ajankohtaisista toimialaa koskevista asioista. (Åberg 2003, 180)

Juholinin (1999, 133) mukaan yhteisön taloudellinen tilanne ja suunnitelmat kiinnostavat kaikkia organisaation jäseniä, koska maailma muuttuu ja epävarmuus

lisääntyy. Talousviestintää tarvitaan tiedottamaan yhteisön tilanteesta ja antamaan merkityksiä sekä taustoja tapahtuneille ja tulossa oleville asioille. Toimialakuulumiset puolestaan auttavat ymmärtämään laajemmin oman yksikön asioita. Toimintatapa- ja organisaatiomuutokset, niin kuin muutosviestintä yleensäkin ovat kaikkein haastavimpia. Tällöin on perusteltava päätöksiä riittävän konkreettisesti, jotta asiat tulevat kaikille selväksi.

Työllisyystilanne kiinnostaa yhteisön jäseniä jatkuvasti. On tärkeää tietää työn riittävydestä nykytilanteessa ja tulevaisuudessa sekä mahdollisista työnkuvan muutoksista. Eniten kuitenkin kiinnostaa omien töiden riittävyys sekä tieto urakehityksestä ja mahdollisista koulutuksista. (Juholin 1999, 133–137)

Juholinin (1999) mukaan tieto henkilöstöeduista on yllättävän puutteellista suomalaisissa työyhteisöissä. Parhaiten niistä tiedottamiseen sopivat kaikille yhteiset kanavat. Harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnasta tiedotetaan hyvinkin aktiivisesti ja siitä yleensä vastaavat ne muutamat yhteisön aktiivit, joiden vastuulla harrastustoiminta on. (Mts. 1999, 133–139)

Palautteen antaminen on tärkeä esimiesviestinnän sisältö. Palaute voi olla henkilökohtaista ja tiimi-/yksikkökohtaista. Jotta palautteen antaminen olisi uskottavaa, on esimiehen kyettävä tuomaan esiin myös kriittinen palaute. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työkaverit voivat olla jopa uskottavampia palautteen antajia kuin esimiehet. Tämän vuoksi vertaispalautteen antamista tulisi kehittää ja siihen kannustaa. (Juholin 2009, 165)

3.3 Sisäinen viestintä valtion virastoissa

Lähtökohtana valtionhallinnon viestinnälle toimivat kansalaisten perusoikeudet. Myös monet eri lait ja asetukset määrittelevät valtionhallinnossa toteutettavaa viestintää, mm. laki viranomaisien toiminnan julkisuudesta (621/1999). Näiden asioiden ymmärtäminen on virkamiesten velvollisuus ja niiden sisäistämistä voidaan tukea myös sisäisen viestinnän keinoin.

Viestinnän merkityksen kasvaminen yhteiskuntatasolla vaikuttaa myös valtion virastoissa toteutettavan viestinnän määrään ja laatuun. Hyvän ulkoisen viestinnän taustalla on toimiva ja ajantasainen sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän tehtävänä on varmistaa, että kaikilla organisaatioon kuuluvilla on yhteinen tieto toiminnan tavoitteista ja työn tekemisen kannalta oleellinen tieto. Sen avulla myös rakennetaan ja vahvistetaan organisaatiokulttuuria. (Valtioneuvoston kanslian suositukset valtionhallinnon viestinnässä noudatettavista periaatteista ja toimintatavoista 2002)

Virastojen johdolla ja lähiesimiehillä on keskeinen rooli sisäisessä viestinnässä. Viestinnän pelisääntöjen tulee olla selvillä, jotta kaikki tietävät, mistä asioista tulee viestiä, kenellä on valmisteluvastuu ja kuka hoitaa tiedottamisen. Viestintäaudituksien myötä viestintä nähdään myös entistä enemmän johtamisen välineenä. (Mts. 2002)

Virastojen sisäisen viestinnän toimivuutta tarvitaan myös virastojen asiakaspalvelun hoitamisessa. Henkilöstön on tiedettävä, ketkä valmistelevat mitkäkin asiat ja miten asioiden käsittelyprosessi etenee. Asiakaspalveluhenkilöstön on tunnettava riittävästi julkisuuslainsäädäntöä, joten sisäisillä ohjeilla ja koulutuksella voidaan varmistaa, että virkamiehet tuntevat velvollisuutensa. (Mts. 2002)

Eija Kolin (2003, 52) tutkimuksessa Miten virastoissa viestitään, sisäisen viestinnän kanavista esimiesviestintä ja esimies-alainen – keskustelut olivat selkeästi tärkeimmät kanavat. Tärkeiksi kanaviksi oli arvostettu myös sähköposti ja työkalut.

Länsi-Suomen lääninhallituksen sisäisen tiedottamisen ohjeessa (2000) korostetaan tiedottamiskynnyksen pitämistä mahdollisimman alhaisena sekä avoimuuden lisäämistä eri osastojen ja yksiköiden välillä. Viestinnässä korostetaan aktiivista vuorovaikutusta ja kannustetaan kysymään sekä ottamaan asioista omaa aloitteisesti selvää.

Sisäinen viestintä maistraateissa

Sisäisessä viestinnässä ennakoivuus on tärkeää, jotta henkilöstö saa tietää asioista ennen muita sidosryhmiä. Vastuu viestinnästä on maistraatin päälliköllä ja kaikilla esimiehillä. Tämän lisäksi jokaisen henkilöstöön kuuluvan velvollisuus on välittää tietoa eteenpäin. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2007)

Maistraattien sisäinen viestintä on jaettu sisäiseen tiedottamiseen ja sisäiseen yhteistoimintaan. Sisäisen yhteistoiminnan tarkoitus on lisätä vuorovaikutusta viraston johdon ja henkilöstön välillä ja synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Käytännön toimia ovat esimerkiksi palautteen antaminen, esimiesalainen – keskustelut ja henkilöstötilaisuudet. Sisäisen tiedottamisen tarkoitus on pitää henkilöstö ajantasalla töihin liittyissä asioissa, esimerkiksi maistraatin tulostavoitteet, tavoitteiden toteutuminen, toiminnan kehittämisestä ja mahdollisista lainsäädännön muuttumisista. Esimiesviestintä, tiedotteet, palaverimuistiot, puhe-
linluettelo ja perehdyttäminen ovat esimerkkejä sisäisestä tiedottamisesta. (Mts. 2007)

Pienemmissä virastoissa ei ole erillistä tiedottajaa, vaan sisäisestä viestinnästä ovat enemmän tai vähemmän kaikki vastuussa. Käytännössä esimerkiksi maistraateilla voisi olla yksi yhteinen tiedottaja, joka vastaisi pääosin ulkoisen viestinnän materiaalien tuottamisesta, toimisi kontaktina viraston ja ulkomaailman viestien välillä. Toisaalta tiedottaja voisi olla apuna kehittämässä maistraattien sisäistä viestintää ja laatimassa viestintäsuunnitelmia. Tiedottaja toisi tullessaan myös kustannuksia, mutta myös tehostaisi maistraattilaisten ajankäyttöä, koska samat materiaalit olisivat kaikkien maistraattien käytössä. Viestinnällä voitaisiin edesauttaa maistraattien strategisten tavoitteiden toteutumista, esimerkiksi asiakkaiden ohjaamista entistä enemmän sähköisen asioinnin pariin.

Työelämän muutos näkyy myös virastoissa. Tietoa tarvitaan entistä enemmän ja entistä nopeammin. Tiedon tarve on lähes sama virastojen johtoportaassa kuin henkilöstön keskuudessa. Monet virastojen ongelmat liittyvät usein siihen, miten, missä muodossa, millä tavalla ja milloin mikäkin tieto liikkuu organisaation sisällä.

Viestintä on muodostunut myös virastojen kriittiseksi menestystekijäksi, sillä se on olennainen osa kaikkea virastojen toimintaa.

3.4 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Viestinnän kehittämisen painopisteinä voisivat olla yhteisesti sovitun tiedonvälityksen parantaminen sekä yhteisön jäsenten vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja vuorovaikutukseen kannustavan organisaatiokulttuurin rakentaminen. Vuorovaikutuksellinen organisaatiokulttuuri parhaimmillaan kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä sekä kannustaa luovaan ongelmanratkaisuun. (Kaikki yhteistoimintaa kehittämään)

Sisäisen viestinnän vaikutuksia on vaikea tutkia, koska ne ovat usein epäsuoria. Sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön tietoperustaan, työmotivaatioon, työilmapiiriin ja tyytyväisyyteen. Nämä puolestaan vaikuttavat tuottavuuteen, koska henkilöstö on motivoituneempaa ja sillä on tehokkaammat työskentelytavat käytössään. (Åberg 1989, 197)

Viestinnän seuranta ja kehittäminen tulisi olla aktiivista ja säännöllistä, jotta mahdollisiin epäkohtiin pystyttäisiin tarttumaan niiden ilmettyä, eikä ongelmille annettaisi mahdollisuutta kasautua. Seurantaan kannustaa lisäksi maistraattien tarve seurata sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän viestintäsuunnitelmien toteutumista ja mahdollisista kehittämistarpeista vähintään kerran vuodessa. Vastuu suunnitelmien päivittämisestä on viestintävastaavalla. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2007)

4 Viestinnän edellytykset

Viestinnän edellytykset muodostuvat viestintäosaamisesta ja motivaatiosta sekä viestinnän välineistä. Viestinnän edellytyksiä heikentävät viestintätulva, viestintä-vaje sekä viestinnän häiriötekijät.

4.1 Viestintävalmiudet

Jokaisella organisaatiolla, olipa sen kuinka pieni tai iso tahansa, on käytettävissä laaja kirjo erilaisia tiedottamiskanavia. Yrityksillä onkin haastetta hankkia ja ylläpitää henkilöstöllä tarvittava osaaminen erilaisten tiedotuskanavien hallinnasta. Osaamisen lisäksi tarvitaan reilu annos omaa halua osallistua viestintään.

Viestintäosaaminen koostuu tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta tiedosta, taidosta ja motivaatiosta. Tieto pitää sisällään viestintäkäyttätymisosaamisen erilaisissa tilanteissa, taito taas valikoiman erilaisia keinoja ja tapoja viestiä ja motivaatio halun käyttäytyä viestintätilanteissa siten, että viestintätilanteeseen osallistuneet kokevat sen onnistuneeksi. (Valkonen 2000, 107)

Viherän (1999, 321) mukaan viestintävalmiudet sekoitetaan usein taitoon tai kykyyn. Taito kuitenkin merkitsee kykyä tehdä asioita, mutta valmius merkitsee henkilön halukkuutta tehdä asioita. Tietotekniikan monipuolinen hyödyntäminen on useimmille jo arkipäivää, myös viestinnässä. Tietokonetta ei tarvitse enää pelätä ja varsin monella on jo mahdollisuus tietokoneen ja internetin käyttämiseen. Ylitalon (2004, 59) tutkimuksen mukaan internetiä käytti työssään yli puolet kyseeseen osallistuneista työkäisistä. Tulevaisuudennäkymät tietotekniikan hyödyntämisessä ovat selkeästi paremmat, sillä nuoremmat sukupolvet olivat selkeästi aktiivisempia ja monipuolisempia tietotekniikan hyödyntäjiä ja he ovat vasta siirtymässä työelämäänsä. Valtion työpaikoilla internetin hyödyntäminen oli eri alojen kärkeä, noin 90 prosentilla oli käytössään tietokone.

Valkonen (2000, 107) on nostanut em. tekijöistä tärkeimmäksi tekijöiksi asenteiden ja motivaation tiedostamisen. Meidät on pienestä pitäen opetettu toimimaan ryhmässä, joissa viestinnän kaava etenee esityksien, vastaesityksien ja äänes-

tämisen kautta loppulokseen. Yleinen harha tämän vuoksi siis on, että ryhmäviestintätaidot ovat helppoja ja kaikkien hallussa. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että edellä kuvatun oloinen ryhmäviestintä ei ole aina tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Kokemus ei siis aina takaa parempaa lopputulosta, vaan siihen pitää yhdistää tietoinen viestintäosaamisen kasvattaminen.

Valo (2000, 39–41) on nostanut tärkeäksi osaamisalueeksi medialukutaidon, eli että osaa poimia oleellisen tiedon viestinnän paljoudesta. Tämä kriittinen suhtautuminen ei kuitenkaan riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan osallistujien omaa osaamista ja aktiivisuutta toimia myös viestien lähettäjänä ja yhteisöön vaikuttajana.

4.2 Viestintäjärjestelmä

Työyhteisössä toimiminen edellyttää viestintää ja tämän vuoksi jokaisessa työyhteisössä on jonkinlainen viestintäjärjestelmä. Järjestelmä voi olla organisaation koosta riippuen virallinen tai monessa pienessä yrityksessä varsin ns. huomaamaton ja epävirallinen. Viestinnälle on luonteenomaista tavoitteellisuus ja että siinä hyödynnetään erilaisia välineitä. Organisoitu viestintä myös rajoittaa viestintää, eli mikäli ei laadita yhteisiä pelisääntöjä, syntyy kaaos kaikkien viestiessä kaikkien kanssa kaikista mahdollisista asioista. (Åberg 1997, 31)

Tehokkaasti toimiva viestintäjärjestelmä koostuu liikkuvista viesteistä, tietokannoista sekä metatiedosta. Liikkuvat viestit ovat koko organisaatiota koskevaa yleistä tietoa (esim. nimitykset, vastuualueet), tietokannat sisältävät pysyvästi päivitettävää tietoa erilaisista asioista (erilaiset toimintaohjeet, henkilöstöedut, puhe-
linluettelot). Tietokannat voivat olla joko sisäisessä tai ulkoisessa verkossa (webissä). Metatieto puolestaan merkitsee sitä, että tietää, mitä tieto pitää sisällään ja mistä tiedon löytää, eli käytännössä osaamista tietokantojen käyttämisessä. (Åberg 2000, 182–183)

Luultavasti suurin ongelma onkin löytää sopiva kanava kulloiseenkin tiedottamistilanteeseen. Hyväkin asia voi jäädä puolitiehen väärin valitun kanavan kautta.

Tiedotuskanavan valintaan vaikuttavat mm. asian kiireellisyys tai luotettavuus, tiedottamisen kohderyhmä tai tarve saada aikaan välitöntä keskustelua.

Sisäisen viestinnän välineiden valinnassa kriteereinä voivat olla rationaaliset syyt, sosiaaliset tekijät tai teknologian sopeuttaminen työyhteisöön. Haettavissa paras-ta/sopivinta tiedotuskanavaa erityyppisille tiedottamistarpeille, puhutaan rationaalisista tekijöistä. Sosiaalisena tekijänä puolestaan voi olla esimerkiksi halu mukautua organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin. Tällöin ei käytetä itsestä järkeviltä tuntuvia vaihtoehtoja, vaan vaalitaan niitä tapoja, jotka ovat siihen asti olleet organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä. Teknologian mukauttava hyödyntäminen organisaatiossa voi ääripäänä ilmetä jopa siten, että organisaatio muuttuu rakenteellisesti fyysisestä virtuaaliseksi. (Kallio 1999, 150–161)

Teknologia muokkaa tänä päivänä jopa organisaatioiden palavereita ja koulutuksia. Aikaisemmin matkustettiin kokouksiin ja koulutuksiin, nykyään samat asiat voidaan hoitaa kunkin omassa neuvottelutilassa videoyhteyksien välityksellä. Viestinnän keinoiksi voitaisiin vielä lisätä tiedotustilaisuudet, tiedotuslehden, henkilöstölehden sekä erilaiset mobiiliratkaisut (Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström 2001, 227). Viestinnän kanaviksi voidaan lisäksi laskea sähköiset kalenterit ja käytäväkeskustelut. Kanavista voidaan erotella viralliset kanavat ja epäviralliset kanavat.

Sisäisen tiedottamisen muodot ja kanavat voidaan luokitella lähi- tai kauko-kanaviksi sekä suoraksi tai välitetyksi viestinnäksi. Lähikanavat kohdistuvat osastoon tai yksittäiseen työyhteisön jäseneen, kaukokanavien kautta tiedotetaan koko työyhteisölle. Suora viestintä merkitsee kasvotusten viestimistä ja välitetyssä viestinnässä tiedotus etenee jonkin välineen kautta kohdejoukolle.

Lähikanavia suorassa viestinnässä ovat esimiehet, erilaiset kokoukset ja neuvottelut, työkaverit, luottamusmies sekä ylimmän johdon suora yhteydenpito. Välite-tyssä viestinnässä lähikanavina toimivat yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet sekä tehdas- tai yksikkölehti.

Åberg (1989, 183–184) on todennut lähikanaviksi myös työtoverit ja työystävät. Ensimmäiseksi mainittujen kautta toimii puskaradio, mitä voidaan pitää hieman epäuskottavana viestintänä. Työystävät ovat läheisempiä kuin tuttavat ja he muodostavat sisäisen lähiverkon ja siten sitä kautta tapahtuvaa viestintää voidaan pitää uskottavampana. Kummatkin edellä mainitut viestintäkanavat ovat luonteeltaan nopeita, kohtuullisen tarkkoja ja kansankielisiä.

Kaukokanavat painottuvat pääosin välitettyyn viestintään. Suoraa viestintää edustavat tiedotustilaisuudet sekä yhteistyöelimet. Välitetyn viestinnän kanavia ovat mm. ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedotteet, tiedotuslehdet, henkilöstölehdet, toimitusjohtajan katsaukset, sisäinen radio, ammattiyhdistyksen pienjoukko-viestintä. (Mts. 1989, 181)

Kylänpään (2003) on määritellyt tiedottamiskanaviksi palaverit, muistiot palavereista, tiedotteet, intranet, sähköposti, ilmoitustaulu, tiedotustilaisuudet ja raportit. Näistä voi todeta, että tiedottamista tapahtuu sekä suullisesti että kirjallisesti ja tämä antaa mahdollisuuden käsitellä erilaisia asioita niille sopivin viestinnän keinoin.

Esimiesviestinnän merkitys sisäisessä viestinnässä perustuu osittain valtasuhteeseen, eli alaisten on kuunneltava esimestään. Toisaalta esimies koetaan linkkinä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä ja siksi häntä ollaan valmiita kuuntelemaan ja myös välittämään hänen kautta viestiä myös ylöspäin. Lisäksi esimies pystyy näkemään alaisensa osana kokonaisuutta ja siten hahmottamaan kokonaisuuden työyhteisössä. (Åberg 1989, 182)

Erilaiset kokoukset ovat hyviä tilaisuuksia viestiä käytännön työntekoon liittyvistä asioista sekä työyhteisön yleisistä asioista. Kokoukset ovat hyviä viestintätilaisuuksia, koska silloin viestintä on henkilökohtaisempaa kuin sähköpostien lähettäminen samasta asiasta. Mikäli kokouksissa pystytään pitämään avointa linjaa, parhaimmillaan viestintä muodostuu kahdensuuntaiseksi ja voidaan antaa suoraa palautetta eri asioista.

Luottamushenkilöiden rooli sisäisessä tiedottamisessa on määritelty Luottamusmiessopimuksessa. Haatanen ja Hikipää (1970) ovat todenneet, että erityisesti työehto- ja palkka-asioissa ja erilaisissa työpaikan ristiriidoissa työntekijät luottavat luottamusmiehiin tiedonvälittäjinä (Åberg 1989, 183).

Välitetyssä viestinnässä lähikanavia ovat mm. ilmoitustaulu, kiertokirjeet ja toimipaikkalehdet. Ilmoitustaulujen kautta informoidaan varsinaiseen toimintaan liittyviä asioita sekä muita organisaation tiedotettavia asioita. Isommissa organisaatioissa voi olla monenlaisia ilmoitustauluja: osastoittain, yksiköittäin tai ammattijärjestöittäin. Kiertokirjeet kiertävät vain sillä osastolla tai siinä yksikössä, joita siinä kerrottava asia koskee. Nikkolan (1989) tutkimuksessa tehdaslehti tai toimipaikkalehti on koettu tärkeimmän viestinnän muodoksi, koska omaa yksikköä koskeva informaatio luetaan kaikista tarkimmin (Åberg 1989, 185).

Hosiokoski (2009) on heittänyt organisaation johdolle haasteen sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Hän perää luovuutta ja rokeutta käyttää erilaisia välineitä sisäisen viestinnän hoitamisessa ja mainitsee esimerkkeinä organisaation oman sarjakuvan, sisäiset mainoskampanjat sekä nettipelin organisaation asioista. Nämä luovat viestinnän muodot tuntuvat äkkiseltään hieman työläiltä ja siten paremmin sopivan isompiin organisaatioihin. Pienemmässä organisaatiossa on mieltävä, kuka tämänkin ennättäisi hoitamaan, oman työnsä ohella. Toisaalta näistä voisi soveltaa omannäköisen toteutuksen, joka toimisi pienemmilläkin resursseilla.

Esittelen seuraavassa tarkemmin joitakin sisäisen viestinnän muotoja, jotka ovat joko sellaisenaan tai sovellettuina käytössä Keski-Suomen maistraatissa.

Palaverit

Erilaiset palaverit omavaat aivan omanlaatuisen aseman organisaation sisäisessä tiedottamisessa. Niissä välitetty tieto on virallista sekä kaikille kuuluvaa ja se kirjataan muistioon. (Juholin 2009, 178)

Ylimmän johdon näkyminen organisaatiossa on erityisen tärkeää silloin, kun toimintaa on hajautettu maantieteellisesti etäälle toisistaan. Käytännössä organisaatiossa järjestetään ylimmän johdon isännöimiä tapahtumia säännöllisesti. Maistraatissa vastaavat tilaisuudet ovat yksikköpalavereita, joissa käsitellään pääosin samoja asioita toimipaikasta riippumatta. Kaikille yksiköille yhteisten asioiden ohella käsitellään myös yksikkökohtaisia asioita. Yksikköpalavereiden muistiot ovat kaikkien luettavissa.

Sähköposti

Tänä päivänä sähköpostin kautta tapahtuva viestintä on yksi merkittävä viestintämuoto. Mielestäni se voi olla sekä suoraa tai epäsuoraa lähi- tai kaukoviestintää, koska viesti voi olla itse sähköposti tai sähköpostin välityksellä välitetty tiedote. Viesti voidaan osoittaa siis henkilökohtaisesti tietylle henkilölle tai tietylle yksikölle tai koko työyhteisölle.

Ikävalkon (1995, 66) mukaan sähköpostitiedottamisessa lyhyys ja ytimekkyys ovat yhtä tärkeitä kuin muissakin tiedotteissa. Mikäli sähköposti on päätetty ottaa tiedottamisvälineeksi, on tehty tietoinen päätös luopua paperitiedotteista.

Sähköpostin käyttöönotto edellyttää, että se on kaikkien käytettävissä ja että kaikki osaavat käyttää sitä. Juholin (2009, 178) kuitenkin muistuttaa sähköpostin hyödyntämiseen tiedottamisessa liittyvän usein epärealistisia odotuksia, jotka puolestaan turhauttavat käyttäjiä.

Monissa yhteisöissä sähköpostia tulee tulvimalla, joten joillakin se on muuttunut roskapostiksi. Tämän vuoksi onkin kiinnitettävä huomiota mm. otsikointiin, jotta saisi kaikki kiinnostumaan viestistä ja lukemaan sen. Sähköposti tavoittaa kaikki vastaanottajat samanaikaisesti ja varsin nopeasti, joten se on todettu käteväksi tiedottamistavaksi maistraatissakin.

Blogit

Verkkokirjoittaminen vaatii myös tiiviyttä ja informatiivisuutta. Kuitenkin se erottuu perinteisestä tiedottamisesta vapaamuotoisuudellaan ja rakenteellaan. Verkossa

on mahdollista hyödyntää erilaisia linkkejä, jotka voivat johtaa lukijat hyvinkin erilaisiin lopputuloksiin ja tämä on osattava ottaa huomioon. (Juholin 2001, 142)

Blogeja voidaan käyttää työntekijöiden keskinäisessä viestinnässä tai esimiestahon kommentoimissa ajankohtaisia kysymyksiä. Myös erilaisten projektien tai hankkeiden etenemisessä voidaan käyttää tiedottamiskanavana blogeja. Uusi idea on perustaa blogi usein kysytyille kysymyksille. (Hypermedia)

Blogit ovat osa tämän päivän sisäistä viestintää monissa organisaatioissa, mm. Finnairin ex-toimitusjohtaja Jukka Hienonen oli aktiivinen bloggaja.

Intranet

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko. Se on ollut muuttamassa merkittävästi viestinnän rakennetta. Monet kirjalliset tiedotteet löytyvät intrasta. Sitä voidaan myös käyttää monenlaisena ilmoitustauluna erilaisten otsikoiden alla. Se voi siis palvella sekä virallista sisäistä tiedottamista että henkilöstön epävirallista tiedottamista, esim. kirpputori-otsikon alla riippuen hieman organisaation koosta. Intranetissa voi olla erilaisia foorumeita, joissa käydään keskusteluja erilaisista aiheista. Tämä on siis korvaamassa osittain kasvokkaisviestintää. Intraan suhtautuminen on työyhteisöissä kaksijakoista, osalle se on arkirutiinia ja osalle tuskallinen ja pakollinen kokemus etsiä haluttua tietoa. Juholin (2009, 176) uskoo intranetin roolin muuttuvan tulevaisuudessa yhteisöllisemmäksi foorumiksi, kuin mitä se nyt on.

Juholin (2001, 143) on todennut, että intrassa voitaisiin toteuttaa mm. sähköiset ilmoitustaulut ja kalenterit, tiedottaminen ja uutiset, koulutusohjelmat, ohjeistukset ja lomakkeet ja keskusteluryhmät. Keski-Suomen maistraatissa on käytössä valtaosa näistä em. Juholinin esittämistä sovelluksista joko verkossa tai intranetissa.

Pikaviestin – työpaikan sisäinen mese (instant messaging)

Tämä viestintämuoto mahdollistaa reaaliaikaisen kahdenkeskisen viestimisen. Kyseessä on messengerin tapainen sovellus, joka on muokattu yrityksen sisäiseen käyttöön. Sovelluksen etu on myös sen tarjoama tieto henkilön läsnäolosta.

(Salomaa 2009) Myös maistraatissa on käytössä pikaviestin, mutta vain harva käyttää sitä aktiivisesti.

Video- ja puhelinneuvottelut

Salomaan (2009) ja Juholinin (2009, 72) mukaan tekniikan parantuessa ja käytön helpottuessa monissa yrityksissä on otettu käyttöön video- tai puhelinneuvottelut. Nämä mahdollistavat kustannussäästöjä ja tehostavat ajankäyttöä sekä tarjoavat useammalle henkilölle mahdollisuuden osallistua ja olla vaikuttamassa. Maistraatissa videoneuvotteluja on hyödynnetty myös henkilökunnan kouluttamisessa ja jatkossa erilaisia palavereita voidaan toteuttaa videoneuvotteluina. Puhelinneuvottelut ovat jo lähes arkipäivää.

Ahaa-aukiot

Ahaa-aukioita voi syntyä kahvitauoilla, kopiokoneiden ääressä, käytäväkeskusteluissa jne. Vapaamuotoisissa keskusteluissa voi syntyä erilaisia ideoita ja näkemyksiä, joita virallisissa tilanteissa ei nousisi esiin. Näissä tilanteissa on ominaista, että henkilöstöä on läsnä erilaisista organisaatiotasosta ja erilaisista tehtävistä. Samassa on kyse myös verkottumisesta. Verkottuminen voi liittyä erilaisiin työtehtäviin tai se voi olla vapaamuotoista. Tukiainen (1997) on todennut, että tarkoituksellisen verkottumisen tarkoituksena on lisätä tiedon ja osaamisen leviämistä vuorovaikutuksellisin keinoin. Se merkitsee myös yhdessä oppimista. (Juholin 2001, 133)

Kahvitauot ovat hyviä paikkoja käytännön ideoiden syntymiseen myös maistraatissa. Saman pöydän äärellä on eri organisaatiotasoilta ja erilaisista tehtävistä olevia työntekijöitä ja vapaamuotoisesta keskustelusta on usein noussut ideoita ja aloitteita tai jatkojalostusta jo tekeillä oleviin toimintoihin. Juholin (2009, 175) on eriyttänyt kahvinjuonnista termin kahvittelu, joka kertoo yhteisestä halusta koontua yhteen keskustelemaan ajankohtaisista asioista, ikään kuin kokoustamaan ilman asialistaa.

4.3 Viestintätyytyväisyys sekä viestintävaje tai viestintätulva

Viestintätyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin ja henkeen sekä välillisesti myös työmotivaatioon. Viestintä on osa johtamista ja esimiestyötä ja kuten jo aikaisemmin on todettu, se vaikuttaa myös yrityskuvaan. Viestinnän ja työtyytyväisyyden yhteyttä on tutkittu paljon Suomessa. Lukuisissa tutkimuksissa on voitu todentaa, että työhönsä tyytyväinen työntekijä on myös tyytyväinen yrityksen viestintään.

Tyytyväisyyteen vaikuttaa viestinnän määrä. Toisaalta sitä on liikaa, mutta toisaalta tietoa ei koeta saavan tarpeeksi. Kun tietoa on liikaa, ei tietotulvasta osata poimia oleellista tai hyödyntää saatua tietoa. Kun tietoa on liian vähän, ei saada tarpeeksi tietoa oikeista asioista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 106)

Esimies viestinnän kanavana on merkittävässä roolissa kaikkeen työyhteisöön liittyvässä viestinnässä. Åberg (1989) on todennut viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden yhteyden. Merkittäväksi tekijäksi nousi oman esimiehen rooli taustoitavana viestijänä. Työhönsä tyytyväiset olivat tyytyväisempiä viestintään kuin tyytymättömät. Koivusaari (1986) on todennut omassa tutkimuksessaan yhteyden viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä. (Åberg 1989, 182)

Sisäisen viestinnän toimimattomuus on perinteinen kritiikin aihe useissa organisaatioissa. Usein nämä kritisoijat mielletään joka asiasta valittajiksi ja heidän kritiikilleen ei anneta paljoa painoarvoa. Asia voi olla todella juuri niinkin, mutta tulos voi olla myös päinvastainen. Väitöskirjassaan Kaksi kuvaa työntekijästä – Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma Sanna Joensuu (2006,70) on tutkinut arvojen ja viestintätyytyväisyyden suhdetta. Tutkimus oli suoritettu IT-alan organisaatiossa ja tuloksista kävikin ilmi, että viestintätyytyväisyys merkitsi sitä, että kyseiset henkilöt eivät olleet sitoutuneita yritykseen ja heille oli riittävää vähempi ja toisarvoisempi tieto. Kriittisesti

suhtautuvat olivat sitoutuneita yritykseen ja sen vuoksi odottivat enemmän sisäiseltä viestinnältä. Väitöstutkimuksessa siis todettiin, että viestintätyytyväisyyteen vaikutti myös se, oliko työntekijä sitoutunut omaan työhönsä/uraansa vai organisaatioonsa.

Viestintävaje

Viestintävaje merkitsee saatujen ja haluttujen tietojen erotusta ja mittaa viestintätyytyväisyyttä. Keiski-Tonin (1993) selvityksen mukaan eniten viestintävajetta aiheuttavat suullinen viestintä. Tämä koskettaa siis eritasoisia esimiehiä ylintä johtoa myöten sekä luottamusmiehiä. Eniten tietoa haluttiin omasta työstä ja omalta esimieheltä. Nämä toiveet eivät kuitenkaan toteutuneet. (Ikävalko 1995, 47)

Suullinen viestintä on varmasti ongelmallisin viestintätapa, koska kaikilla ei ole hyvän suullisen viestinnän vaatimia taitoja ja valmiuksia. Niitä voidaan kyllä kehittää, mutta se vaatii usein myös oma-aloitteisuutta ja ajankäyttämistä. Kaikista ei kuitenkaan kouluttamisen jälkeenkään tule hyviä viestijiä ja se on vain hyväksyttävä, niin valitettavaa kuin se onkin. Kyseisen Keiski-Tonin tutkimuksen mukaan eniten tietoa saatiin työkavereilta (puskaradio), mutta sitä ei arvostettu niin paljon kuin esimiehiltä tai johdolta saatua informaatiota.

Viestintävaje voidaan jakaa kanavavajeeseen ja tietovajeeseen. Huhtalan (1998) mukaan kanavavaje on se tulos, mikä muodostuu tietyn kanavan kautta saadun tiedon ja halutun tiedon erotuksesta. Tietovaje mittaa eri aihealueista saatua tiedon määrää suhteessa haluttuun määrään. (Åberg 2000, 181)

Åbergin (2000, 182) mukaan viestintävajetta voidaan jossain määrin paikkailla lisäämällä sisäistä viestintää, mutta rajattomasti sitäkään ei voi tehdä. Hyvää tarkoittava sisäinen viestintä voikin muuttua informaatiotulvaksi, josta on vaikea löytää olennaisimpia viestejä.

Viestintätulva

Työpaikalla liittyvät viestit voidaan jakaa pyydettyihin tai pyytämättömiin viesteihin (Ekholm 2001, 114). Pyydetty tieto voisi olla esimerkiksi ohjeistusta työn tekemi-

seen tai muuten työn kannalta hyödyllistä tietoa. Pyytämättömät viestit voivat olla esim. työkavereilta tulevat erilaiset huumoriviestit ja sähköpostin kautta tulviva roskaposti. Olipa kyse kummasta tahansa, voi työntekijä kokea jääneensä viestitulvan alle. Näissä tilanteissa on viestien seasta vaikea hahmottaa työn kannalta oleelliset viestit ja se puolestaan voi heikentää hänen omaa halukkuutta aktiiviseen viestimiseen (Ekholm 2001, 107). Koska viestinnän apuvälineitä on runsaasti tarjolla, pitäisikin itse kunkin käyttää harkintaa niiden ylikäytön ehkäisemisessä.

Erilaista tietoa tarvitaan eri tilanteissa erilaisia määriä. Haastellisinta ja varmasti lähes mahdotonta onkin saada sisäinen viestintä toimimaan optimaalisella tavalla, jolloin jokainen saisi juuri oikean määrän tietoa haluamastaan aiheesta tai tiedoista, joita tarvitaan työn tekemisessä.

4.4 Viestinnän häiriöt

Organisaatioiden viestinnän määrä on runsas. Viestejä kulkee paljon moneen eri suuntaan. On siis ihan luonnollista, että viestintä ei aina onnistu. Välillä viestit eivät mene perille saakka tai toisaalta viesti ei mene halutunlaisesti perille.

Wiio on jakanut viestinnän häiriöt neljään luokkaan: este, kohina, kato ja vääristymä. Näistä este ja kohina ovat ulkoisia häiriöitä ja kato sekä vääristymä sisäisiä häiriöitä. Este merkitsee, että viesti ei mene lainkaan perille. Tällöin häiriö on ilmestynyt lähettämisen ja vastaanottamisen välillä. Kohinassa ulkopuolinen häiriötekiä sekoittaa alkuperäisen viestin. Kato esiintyy, kun vastaanottaja on jo saanut viestin, mutta silti osa viestistä jää noteeraamatta. Vääristymässä vastaanottaja on tulkinnut viestin väärin. (Åberg 2000, 31–32)

Tietokannat tai verkossa olevat yhteiset tietovarastot ovat hyviä vain niin kauan, kuin henkilöstö osaa käyttää ja ylläpitää niitä. Kun kymmenet erilaiset ihmiset käyttävät ja luovat uutta tietoa, tietovarasto voikin muuttua tiedon kaatopaikaksi,

josta ei loppujen lopuksi löydetä mitään. Tiedolle asetetuista vaatimuksista yksi tärkeimmistä onkin siis löydettävyyys. (Nieminen 2000,142)

Hidas tai puutteellinen sisäinen viestintä saa aikaan huonompaa laatua, lisää tyytymättömyyttä sekä hidastaa toimintojen kehittämistä. Valitettavaa on, että tiedonkulun hitauden vaikutus ei pääty organisaation sisälle, vaan se tavalla tai toisella näkyy myös asiakkaalle saakka.

5 Keski-Suomen maistraatin sisäisen viestinnän nykytila

Sisäinen tiedottaminen tapahtuu pääosin kokousten ja palavereiden muodossa sekä verkossa käytössä olevan R-aseman avulla, jonne viedään koko henkilökuntaa koskeva ohjeistus, suunnitelmat, kokousmuistiot yms. Tämän lisäksi tiedotusta hoidetaan sähköpostin, kiertokirjeiden ja päällikön tiedotteiden välityksellä. Myös Keski-Suomen maistraatin käytössä oleva kalenteri on yksi tiedottamiskanava. Myös ilmoitustaulut toimivat jossain määrin tiedottamisvälineenä. Luonnollisesti suullinen viestintä työkavereiden kesken on osa tiedottamista.

Maistraattien yhteinen sisäinen web-portaali Mintra sisältää paljon yleistä tietoa eri tulosalueista, maistraattien sopimuksista sekä järjestelmistä. Lähes kaikki koulutusmateriaalit tallennetaan Mintraan, jolloin ne ovat kaikkien käytettävissä. Sieltä löytyvät myös ajankohtaiset VM:n (Valtiovarainministeriö) tiedotteet sekä ohjeistukset ja lomakkeet lajiteltuna tulosalueittain.

Tiedottamisen sujuvuudesta ja kehittämisestä vastaa maistraatin päällikkö ja lähiesimiehet vastaavat tiedonkulusta omille alaisilleen. Lisäksi koko henkilökunnalla on aktiivinen vastuu ottaa asioista selvää ja huolehtia tarvittaessa tiedonkulusta toisille. Keski-Suomen maistraatin tuleva viestintäsuunnitelma tulee ohjaamaan sisäistä ja ulkoista tiedottamista.

Työtyytyväisyyskyselyjen sisäistä viestintää koskeva osuus

Organisaation viestinnän muuttumista ajan myötä voidaan tarkastella vertailemalla eri aikoina tehtyjä tutkimuksia. Jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia, tulee mitareiden olla samat vuodesta toiseen. (Åberg 2000, 270)

Varsinaista sisäisen viestinnän tutkimusta ei Keski-Suomen maistraatissa ole tehty koskaan aikaisemmin. Tiedottaminen ja avoimuus ovat olleet yhtenä kokonaisuutena nykyisenkaltaisessa työtyytyväisyyskyselyssä vuodesta 2005 alkaen. Sitä aikaisemmin se on ollut suppeammassa muodossa työtyytyväisyyskyselyssä. Työntekijöiden vastausaktiivisuus on vaihdellut vuosittain siten, että Jyväskylän maistraatin aikana vuosina 2005–2006 vastaajien määrä on ollut 10–20 ja Keski-Suomen maistraatin aikana vuosina 2007–2009 vastaajia on ollut 14–23.

Tuloksia lukiessa on muistettava, että vuodet 2007–2009 ovat täysin vertailukelpoiset keskenään ja vuodet 2005 ja 2006 keskenään vertailukelpoiset, koska vuoden 2007 alusta Jyväskylän, Jämsän ja Saarijärven maistraatit yhdistivät Keski-Suomen maistraatiksi. Vuosien 2005 ja 2006 tulokset kohdistuvat pelkästään Jyväskylän maistraattiin.

Taulukkoon 1 on kerätty työtyytyväisyyskyselyistä tiedon kulku – kysymykseen annetut vastaukset. Vuoden 2008 jälkeen suunta on kääntynyt parempaan, mikä näkyy erittäin selkeästi tyytymättömien määrän vähentymisenä.

TAULUKKO 1. Tiedon kulku vuosina 2005–2009 (Jyväskylän maistraatin ja Keski-Suomen maistraatin työtyytyväisyyskyselyt 2005–2009)

vuosi	tyytyväinen/erittäin tyytyväinen	tyytymätön/erittäin tyytymätön
	%	%
2009	43	26
2008	30	50
2007	40	35
2006	36	36
2005	40	16

Yleinen käsitys on usein se, että organisaatioiden sisäinen viestintä ei toimi. Taulukosta 2 voi havaita, että sisäisen viestinnän yleisarvioinnissa on vuonna 2009 tapahtunut hyppäys parempaan suuntaan.

TAULUKKO 2. Sisäinen viestintä vuosina 2005–2009 (Jyväskylän maistraatin ja Keski-Suomen maistraatin työtyytyväisyyskyselyt 2005–2009)

vuosi	tyytyväinen/erittäin tyytyväinen	tyytymätön/erittäin tyytymätön
	%	%
2009	57	22
2008	30	50
2007	50	20
2006	46	18
2005	47	5

Työyhteisön avoimuuteen asioiden valmisteluvaiheessa sekä päätöksenteossa on vuosina 2005–2009 suhtauduttu kriittisesti (taulukko 3). Vaikka tyytyväisten (erittäin tyytyväinen/tyytyväinen) osuus on säilynyt vuosina 2007–2009 lähes samana, on tyytymättömien (erittäin tyytymätön/tyytymätön) osuus selkeästi pienentynyt vuonna 2009.

TAULUKKO 3. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa vuosina 2005–2009 (Jyväskylän maistraatin ja Keski-Suomen maistraatin työtyytyväisyyskyselyt 2005–2009)

vuosi	tyytyväinen/erittäin tyytyväinen	tyytymätön/erittäin tyytymätön
	%	%
2009	30	30
2008	30	50
2007	30	50
2006	27	55
2005	32	26

6 Keski-Suomen maistraatin sisäisen viestinnän kehittäminen

Sisäisen viestinnän kehittämistyö tapahtuu vaiheittain. Tässä työssä tutkitaan kyselytutkimuksella koko henkilöstöltä heidän mielipidettään maistraatin sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä yleisellä tasolla että hieman tarkemmin eri asioihin pureutuen. Vastauksista johdetaan kehittämiskohteita, joita jatkojalostetaan käytännön työhön viraston sisällä. Kyselytutkimuksella myös havahdutetaan koko henkilöstö pohtimaan omaa rooliaan maistraatin sisäisessä viestinnässä.

6.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus ja perustelut

Suoritettu kysely kuuluu viestinnän ilmastotutkimuksiin, joissa tarkastellaan mielipidemittausten avulla sitä, miten viestintä koetaan (Wiio 1993, 207, 212). Kyselylomakkeen taustalla on Professori Osmo A. Wiion yhdessä Martti Helsilän kanssa kehittämä LTT-lomake, josta myöhemmin kehittyi OCD-mittaristo (Organizational Communication Development) on yksi. Standardoitua mittaristoa käytettiin selvittämään henkilöstön kokemuksia sisäisestä viestinnästä, jonka sisältöön nykyinen yt-laki on paljolti vaikuttanut. (Åberg 2000, 179–180)

OCD-menetelmää ei pidetä tehokkaana mittarina viestinnän tehokkuudelle tai organisaation sosiaalisille suhteille, koska se ei anna vastauksia viestinnän ongelmakohtiin. Menetelmän avulla voidaan kuitenkin löytää sisäisen viestinnän heikoudet, jonka jälkeen voidaan keskittyä ongelmakohtiin ja etsimään ratkaisukeinoja niiden parantamiseksi. (Wiio 1978, 94)

Koska OCD-menetelmä on suojattu, sitä käytettiin vain ideoittajana ja kyselylomake muokattiin maistraatin toimintoja ja maistraatin sisäiseen viestintään sopivaksi. Lomake koostui sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä. Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin Likertin 5-portaista mielipideasteikkoa, jota käytetään paljon väittämien arvioimisessa. Asteikon toisena ääripäänä oli täysin sa-

maa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaja valitsee omaa mielipidettään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2001, 53)

Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselynä koko henkilöstöltä. Tutkimusotteeksi muodostui pääosin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Avointen kysymysten vastausten käsittelyn osalta tutkimus sivuaa myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska sisäisen viestinnän arviointi ja toimivuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Työyhteisön kokonaisvahvuus on 38 henkilöä, joten palautettujen kyselyiden käsittelyn ei arveltu tuottavan lainkaan ongelmia. Lisäksi työyhteisö on jakaantunut kolmelle eri paikkakunnalle ja tällä tutkimuksella haluttiin myös selvittää, miten sijainti päätoimipisteessä tai sivutoimipisteessä vaikutti sisäisen viestinnän arviointiin.

Kyseessä oli informoitu kysely, jossa tutkimuksen tekijä jakoi lomakkeet henkilökohtaisesti ja lomakkeet palautettiin sovittua tapaa käyttäen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 185–186). Tässä tapauksessa lomakkeet lähetettiin tutkimuksen tekijän henkilökohtaisesta sähköpostista jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen sähköpostiin. Muita tapoja olisivat olleet postikysely tai verkkokysely, jolloin vastaaminen olisi tapahtunut internetissä (Heikkilä 1998, 18). Postikysely olisi ollut ehkä hieman vanhanaikainen sekä hidas ja verkkokysely jäi vaihtoehtona pois sen vuoksi, että viraston internetin käyttö on rajattua. Tarkoitus oli saada toteutettua kysely mahdollisimman yksinkertaisesti ja siten, että kyselyyn ei tarvitse vastata kokonaan yhdellä kertaa, vaan vastaamista voi jatkaa, kun itselle parhaiten sopii.

Lomaketestaus

Lomakkeen testasivat virastomme henkilöstöasioista vastaava henkilö, maistraatin päällikkö sekä yksi maistraatin henkilöstöön kuuluva työntekijä, joka ei etukäteen tiennyt asiasta mitään.

Testajilta saadun palautteen perusteella joitakin väittämiä muokattiin, selkeytettiin joitakin kysymyksiä ja muutettiin Likertin asteikon 7-portaisesta 5-portaiseksi. Näiden muutosten jälkeen lomaketta arvioitiin uudelleen ja todettiin valmiiksi.

6.2 Lomakekysely koko henkilöstölle

Kyselylomake (Liite 1) jaettiin sähköpostin välityksellä kaikille henkilöstöön kuululle tammikuun lopulla 2010. Vastausaikaa oli kaksi (2) viikkoa. Kyselyyn pystyi vastaamaan anonymisti ja lomake laadittiin siten, että jokainen saattoi halutesaan täyttää sen koneella. Lomakkeet palautettiin Jyväskylän yksikössä olleeseen palautuslaatikkoon. Jämsästä ja Saarijärveltä postitse tulleet vastaukset tyhjennettiin postituskuorista suoraan palautuslaatikkoon.

Kaikkien vastaajien kesken arvottiin neljä (4) maistraatin lahjoittamaa Elosen kahvilalahjakorttia. Arvontaa varten kyselylomakkeen saatekirjeessä oli irroitettava arvontalipuke.

Kyselyssä taustatekijöinä kysyttiin toimipaikkaa, joko Jyväskylä tai Jämsä/Saarijärvi sekä virkaikä maistraatissa.

Varsinaiset kysymykset viestinnästä liittyivät itsearviointiin omasta viestintäkäytännästä työyhteisössä, yleisarvioon maistraatin sisäisestä viestinnästä ja omaan aktiivisuuteen etsiä tietoa, viestinnän määrään ja lähteisiin nykytilanteessa sekä toivetilanteessa, viestinnän sisältöön nykytilanteessa sekä toivetilanteessa. Lisäksi kysyttiin tärkeimpiä kehitettäviä viestintätilanteita ja viestinnän esteitä sekä palautetoiminnan arviointia. Lopuksi kysyttiin avoimella kysymyksellä ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Oman kokonaisuuden muodosti käytössämme olevan R-aseman kehittämiskysymykset. R-asema toimii tiedon keskusvarastona, mutta sen käytettävyys on viime vuosina heikentynyt. Vastausten perusteella on tarkoitus kehittää ja järjestellä R-asema toimivaksi työkaluksi.

7 Tulosten esittely

Kaikki tulokset esitellään suorina jakaumina, koska toimipaikka- tai virkavuosi- rakenne ei näyttänyt vaikuttaneen vastauksiin. Vastaukset esitetään pääosin joko taulukoina tai kuvioina. Tuloksien esittämistapaan vaikutti niiden käytettävyys maistraatin arjessa.

Kyselyn kohdejoukko oli koko Keski-Suomen maistraatin henkilöstö, eli yhteensä 38 henkilöä. Vastauksia palautui 26 kpl, joten vastausprosentiksi muodostui 68,4 %.

Vastaaajista 20 oli Jyväskylän yksiköstä ja 6 Jämsästä tai Saarijärveltä. Heistä 23 ilmoitti virkavuotensa, joten saaduista vastauksista muodostettiin kolme vuosihaarukkaa seuraavasti: 0-9 vuotta, 10–19 vuotta ja 20–30 vuotta. Vastaaajien jakaantuminen näihin ikähaarukoihin ilmenee taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Virkavuodet maistraatissa

	kpl	%	Kumulatiivinen %
0-9 vuotta	9	39	39
10-19 vuotta	9	39	78
20-30 vuotta	5	22	100
Yhteensä	23	100	

7.1 Sisäisen viestinnän nykytila

Sisäisen viestinnän nykytilaan (taulukko 5) oltiin kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä (50 %). On kuitenkin huomioitavaa, että 19 % vastaaajista oli melko tyytymättömiä sisäiseen viestintään. Vastausten painotettu keskiarvo oli 3,5, eli hie- man parempi kuin ei tyytymätön eikä tyytyväinen – vastausvaihtoehto.

Verraten 2009 tyytyväisyyskyselyn sisäistä viestintää koskevaan tulokseen (taulukko 2), tyytymättömien osuus oli pienentynyt 8 % ja siitä valtaosa oli siirtynyt ei tyytymätön eikä tyytyväinen – joukkoon, koska tyytyväisten osuus noussut vain yhden prosenttiyksikön verran.

TAULUKKO 5. Sisäisen viestinnän nykytila

	Kpl	%	Kumulatiivinen %
Melko tyytymätön	5	19	19
Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	6	23	42
Melko tyytyväinen	13	50	92
Erittäin tyytyväinen	2	8	100
Yhteensä	26	100	

7.2 Viestintävalmiudet

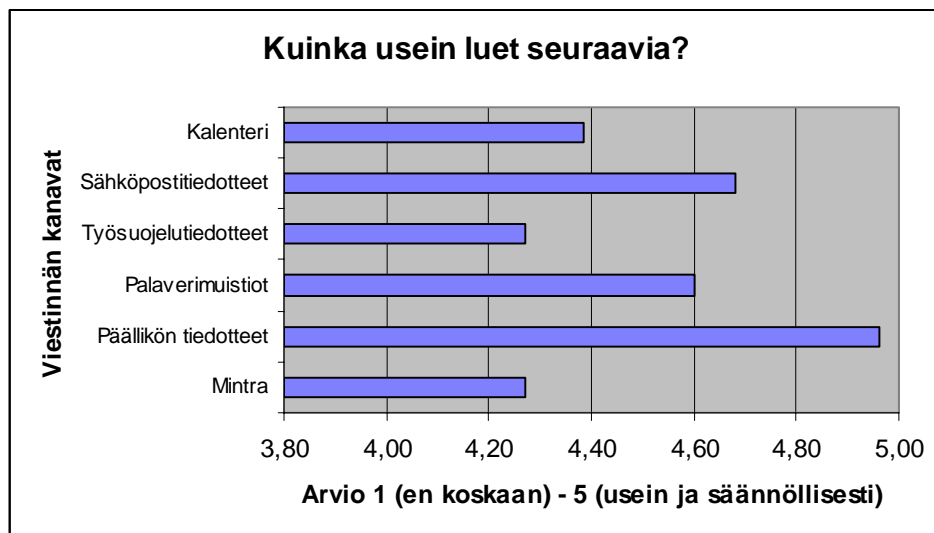
Vastaajien viestintävalmiuksia selvitettiin pyytämällä heitä kuvailemaan itseään viestijöinä työyhteisössä. Vastaajat kuvailivat itseään keskimäärin melko aktiivisiksi, pääosin sähköpostia ja suullista viestintää hyödyntäviksi viestijöiksi.

Viestintäaktiivisuudessa osa toivoi lisäävänsä omaa aktiivisuuttaan, osa koki olevansa erittäin aktiivisia ja tunnollisia viestijöitä ja joku vastaaja koki, ettei hänellä ole juurikaan viestittävää.

Vastausten perusteella voi päätellä, että vastaajilla on halua viestiä asioista. Viestejä välitettiin mieluiten sähköpostilla, mutta tarvittaessa myös suullisesti kasvokkain viestien tai puhelimitse sekä R-asemaa hyväksi käyttäen, myös joissakin tapauksissa keltaisilla lapuilla. Myös sisäisiä palavereita käytetään viestintäkanavina. Viestintäkanavien valintaan vaikutti mm. viestittävän asian kiireellisyys sekä se, kuinka laajalle porukalle viesti oli suunnattu.

Sisäiseen viestintään kuuluu myös se, että tietoa on saatavilla, mutta sitä on myös itse osattava aktiivisesti etsiä. Henkilöstöltä kysyttiin, kuinka usein he lukevat eri sisäisen viestinnän kanavia, jotka olivat valmiiksi lueteltu. Aktiivisuutta tuli arvioida Likertin asteikolla 1-5: 1= ei koskaan, 5= usein ja säännöllisesti.

Kuviosta 3 käy ilmi, että aktiivisimmin seurattiin päällikön tiedotteita (ka. 4,96). Seuraavaksi eniten luettiin sähköpostitiedotteita (ka. 4,68) ja palaverimuistioita (ka. 4,60). Huomionarvoista on kuitenkin, että kaikki arvioidut viestinnän muodot ovat maistraatissa aktiivisessa käytössä ja ne kaikki saivat arvosanaksi yli 4. Päällikön tiedotteet ovat muodostuneet reilun vuoden aikana jatkuvaksi lähes viikottaiseksi käytännöksi. Tiedotteissa kerrotaan senhetken ajankohtaisista asioista tai lähitulevaisuudessa tapahtuvista asioista jo ennakkotietona. Tiedotteet ovat muodostuneet jo lähes käsitteeksi henkilöstön keskuudessa. Tulokset myös kertovat, että tämä on muodostunut toimivaksi tavaksi viestiä.



KUVIO 3. Kuinka usein luet seuraavia?

7.3 Viestinnän kanavavajeet

Viestinnän kehittäminen henkilöstön näkökulmasta edellyttää, että tarkastellaan eri kanavista saadun tiedon ja halutun tiedon määrällistä erotusta. Tätä kutsutaan kanavavajeeksi ja se merkitsee, että viestien vastaanottaja kokee saavansa liian vähän viestintää tietyn kanavan kautta (Åberg 2000, 181). Kysymyksissä 6 ja 7 vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he saavat tietoa työstään ja ylipäänsä maistraatista nykyhetkellä ja toisaalta, kuinka paljon he haluaisivat saada tietoa eri lähteistä jatkossa. Vastausasteikkona käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa; 1= en lainkaan, 5= erittäin paljon.

Kanavavaje on laskettu siten, että halutusta tiedosta (ka.) on vähennetty nykyisin saatava tieto (ka.). Taulukosta 6 voidaan päätellä, että kaikista muista kanavista lukuunottamatta joukkotiedotusvälineitä ja huhuja, halutaan saada enemmän tietoa, kuin tällä hetkellä on saatavissa. Erityisesti huhujen (-1,38) rooli tiedon välittäjänä toivottiin pienenevän merkittävästi. Lähes optimaalinen tilanne tiedon saamisen kannalta oli julkisissa tiedotusvälineissä (-0,04) sekä R-asemalla (0,12).

Eniten kehitettävää on lähimmältä esimieheltä (1,35) ja muilta esimiehiltä tulevassa tiedon määrästä (0,88). Myös luottamusmiehiltä (0,62) sekä palavereista (0,5) saatavassa tiedonmäärässä olisi parannettavaa. Työkavereiden (0,35) kesken ja Mintrasta saatavassa tiedossa (0,31) on suurin piirtein yhtä paljon kehitettävää. Sama tilanne on maistraatin kotisivuilla (0,23) ja sähköpostiviestinnässä (0,27). Vastauksissa näkyy viraston organisaatiorakenne ja esimiesten viestintävastuun painottuminen. Valtaosa viestinnästä kulkee esimiesten kautta alaisille ja sen vuoksi odotukset esimiesviestinnästä ovat kovat.

TAULUKKO 6. Halutun ja saadun tiedon erotus tietolähteittäin - kanavavaje

Kanava	Erotus
Lähimmältä esimieheltä	1,35
Muilta esimiehiltä	0,88
Luottamusmiehiltä	0,62
Työkavereilta	0,35
Maistraattien kotisivuilta	0,23
Mintrasta	0,31
Sähköpostilla	0,27
Palavereista	0,5
Huhuista	-1,38
Julkisista tiedotusvälineistä	-0,04
R-asemalta	0,12

7.4 Viestinnän sisältövajeet

Sisältövaje merkitsee erotusta halutun tiedon ja saadun tiedon välillä. Vastaanottaja kokee siis saavansa liian vähän tietoa tietyistä aihealueista. (Åberg 2000, 181–182) Kysymyksissä 8 ja 9 vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he saavat tietoa erilaisista työhön liittyvistä aihealueista nykyhetkellä ja toisaalta, kuinka paljon he haluaisivat saada tietoa eri asioista. Vastausasteikkona käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa; 1= en lainkaan, 5= erittäin paljon. Sisältövaje on laskettu vähentämällä halutun tiedon määrästä (ka.) saadun tiedon määrä (ka.).

Vastauksista (taulukko 7) käy ilmi, että ainoastaan Keski-Suomen maistraatin tulostavoitteet (-0,8) oli asia, josta toivottiin jatkossa saatavan hieman vähemmän tietoa, kaikista muista luetelluista asioista toivottiin saatavan jatkossa enemmän tietoa. Tulokseen voi vaikuttaa kyselyn toteuttamisen ajankohta. Tuona ajankohdalla tulostavoitteista keskusteltiin erittäin paljon, koska silloin määriteltiin maistraatin taholta omia tulostavoitteita myöhempiä tulosneuvotteluja varten. Tulostavoitteista keskusteltiin paljon eri palavereissa sekä työkavereiden kesken.

Töiden uudelleenjärjestelyt (1,77), valmistelussa olevat asiat (1,62), oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet (1,46) sekä henkilöstöpolitiikan muutokset

(1,35) ovat asioita, joista toivottiin jatkossa saatavan selkeästi enemmän tietoa kuin nykyhetkellä saadaan. Kaikki em. asiat liittyvät henkilöstöasioihin ja on ihan odotettavaa, että ne aihealueet ovat jokaista työntekijää kiinnostavia. Toisaalta maistraatissa on lyhyellä aikavälillä tapahtunut paljon sisäisiä muutoksia ja henkilöstö on useimmiten saanut tiedon vasta, kun asiat on jo päätetty. Vastaukset tuovat esiin toiveita saada tietoa jo suunnitteluvaiheista.

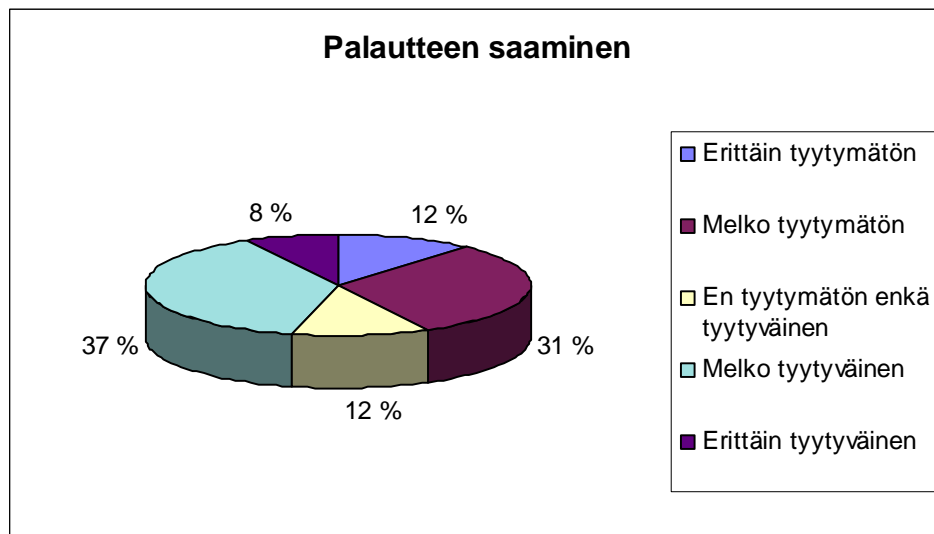
Lähes yhtä paljon on kehitettävää viestiessä uusista ohjeistuksista ja käytänteistä (0,88), eri asioiden vastuuhenkilöistä (0,85) ja oman yksikön asioista (0,81). Tämä asiaryhmä liittyy työntekeksen sujuvuuteen ja ajantasaisen tiedon hyödyntämiseen. Vastauksissa saattaa näkyä maistraatissa tapahtuneet työjärjestelyt sekä vastuualueiden muutokset, jolloin henkilöstön voi olla vaikea pysyä kärryillä kenenkin vastuualueista.

Kehitettävää on myös maistraattien nykytilan viestinnässä (0,62) sekä viestiessä maistraattien tulevaisuudennäkymistä (0,73). Lähinnä parasta tilannetta on viestintä Keski-Suomen maistraatin tulostavoitteista (0,24). Tähänkin tulokseen on saattanut vaikuttaa kyselyn toteuttamisen ajankohta, jolloin juuri käsiteltiin myös maistraatin tulostavoitteita.

TAULUKKO 7. Halutun ja saadun tiedon erotus aihealueittain – sisältövaje

Sisältö	Erotus
Maistraattien nykytila	0,62
Keski-Suomen maistraatin tulostavoitteet	-0,8
Keski-Suomen maistraatin tehostamistavoitteet	0,24
Maistraattien tulevaisuudennäkymät	0,73
Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet	1,46
Henkilöstöpolitiikan muutokset	1,35
Valmistelussa olevat asiat	1,62
Töiden uudelleenjärjestelyt	1,77
Eri asioiden vastuuhenkilöt	0,85
Uudet ohjeistukset ja käytänteet	0,88
Oman yksikön asiat	0,81

Palautteen saaminen työtuloksista tai ammatinhallinnasta kuuluu myös sisäisen viestinnän sisältöihin. Hienoinen enemmistö (kuvio 4) vastaajista on joko melko tyytyväisiä (37 %) tai erittäin tyytyväisiä (8 %) palautteen saamiseen. On kuitenkin huomioitava, että vastaajista 12 % oli erittäin tyytymättömiä palautteen saamiseen.



KUVIO 4. Palautteen saaminen.

Palautteen saamista on kysytty myös maistraatin työtyytyväisyyskyselyissä vuosina 2005–2009. Oheisesta taulukosta (taulukko 8) ilmenee, miten palautteen saaminen on kyselyyn vastaajien keskuudessa koettu kyseisinä vuosina. Vuoden 2008 jälkeen tyytyväisyys palautteen saamiseen on kasvanut, mutta vastaavasti tyytymättömien määrä ei ole merkittävästi vähentynyt. Tulosten mukaan parantamisen varaa on vielä melkoisesti.

TAULUKKO 8. Palautteen saaminen vuosina 2005–2009 (Jyväskylän maistraatin ja Keski-Suomen maistraatin työtyytyväisyyskyselyt 2005–2009)

vuosi	tyytyväinen/erittäin tyytyväinen	tyytymätön/erittäin tyytymätön
	%	%
2009	35	30
2008	26	32
2007	40	30
2006	36	9
2005	58	5

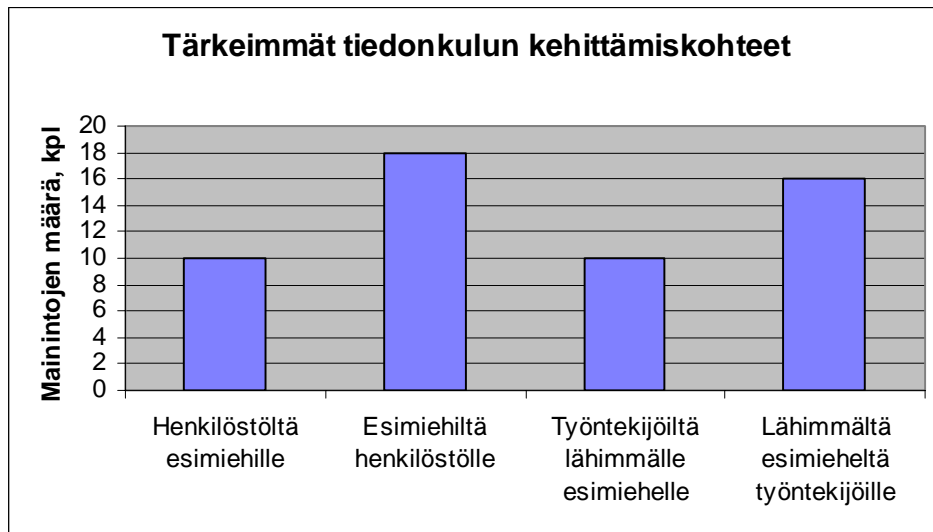
Kuviossa 6 esitettiin tämän kyselyn palautteen saaminen – kysymykseen annetut vastaukset. Verraten työtyytyväisyyskyselyn (taulukko 6) vastauksiin, vastaajista 45 % oli joko melko tai erittäin tyytyväisiä ja 43 % joko melko tai erittäin tyytymättömiä. Vastausten taso oli samaa tasoa kuin vuoden 2009 työtyytyväisyyskyselyssä saadut tulokset, vain neutraalien vastausten määrä oli selkeästi vähentynyt aikaisemmista vuosista.

7.5 Tiedonkulun kehittäminen ja puutteet

Vastaajien tuli valita mielestään tärkeimpiä tiedonkulun kehittämiskohteita valmiiksi annetuista vaihtoehtoista, lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus esittää oma vaihtoehto kehittämiskohteeksi. Sama vastaaja saattoi valita useampia kehittämiskohteita.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi (kuvio 5) nousivat viestintä esimiehiltä henkilöstölle (18 mainintaa), viestintä lähimmältä esimieheltä henkilöstölle (16 mainintaa), henkilöstöltä esimiehille (10 mainintaa) sekä työntekijöiltä lähimmälle esimiehelle (10 mainintaa). Edellä mainittujen lisäksi vaihtoehdot työkavereiden kesken sekä luottamusmiehiltä henkilöstölle olivat molemmat saaneet 7 mainintaa. Lisäksi vaihtoehto henkilöstöltä luottamusmiehille oli saanut yhden maininnan.

Vastaukset tukevat kohdassa 7.2. esitettyjä kanavavajeista saatuja tuloksia, joissa toivottiin jatkossa esimiesten roolin tiedon välittäjänä nousevan merkittävästi nykyisestä tilasta. Toisaalta tuloksista käy ilmi myös se, että viestintä on aina kaksisuuntaista. Viestinnän tulee kulkea myös alhaalta ylöspäin, henkilöstöltä esimiehille, jotta asiat voivat edetä.



KUVIO 5. Tärkeimmät tiedonkulun kehittämiskohteet.

Tiedonkulun puutteita pyydettiin arvioimaan valitsemalla valmiista listasta tärkeimmät puutteet tai esittämään oma vaihtoehto tiedonkulun puutteeksi.

Kuviosta 6 voi huomata, että merkittävimiksi tiedonkulun puutteiksi on nostettu tiedon hajanaisuus (13 mainintaa) ja ristiriitaisuus (9 mainintaa), tiedon jääminen matkan varrelle (9 mainintaa) sekä tiedon hyödyttömyys (5 mainintaa).

Muina syinä oli mainittu seuraavia asioita:

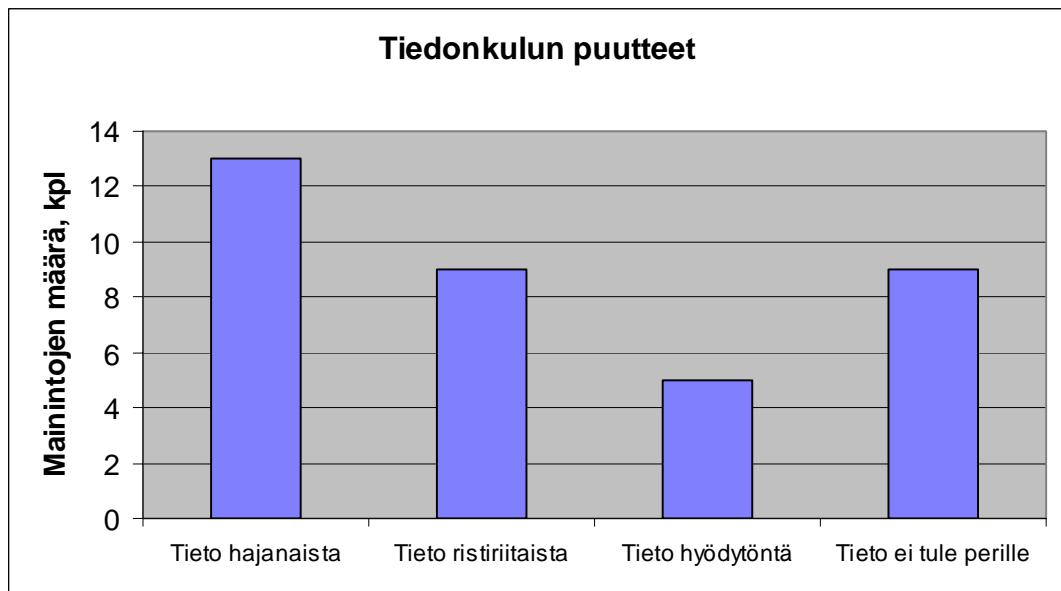
- tieto perustuu epämääräisiin huhuihin, suusta suuhun – menetelmiin
- palaverissa ei vielä riittävästi nosteta esiin asioita, joihin olisi tarpeen puuttua
- liikaa huhuja ja ns. ”sisäpiirin tietoa”
- kaikista on tiedotettu riittävästi
- Ei mainittavia ongelmia, tietoa saa jos viitsii hakea.

Tiedon hajanaisuus ja ristiriitaisuus kertovat esim. siitä, että tietoa on tallennettu moneen eri paikkaan yhteisellä R-aseamalla. Samaisella R-aseamalla voi olla sa-

masta asiasta myös vanhentunutta tietoa. Toisaalta samasta asiasta voi tulla monenlaista ns. varmaa tietoa.

Sytä tiedon jäämiselle matkan varrelle voivat olla esimerkiksi, että sähköpostilistat ovat puutteelliset, suullisessa viestinnässä tieto unohtuu kertoa kaikille sitä tarvitseville syystä tai toisesta tai ei tiedetä, keille kaikille tieto kuuluu kertoa.

Tiedon hyödyttömyys voi viestiä siitä, että esimerkiksi sähköpostilla tietoa välitetään niillekin vastaanottajille, jotka eivät tarvitse kyseistä tietoa. Toisaalta tieto voi tulla siinä muodossa, että siitä ei sellaisenaan ole mitään hyötyä.



KUVIO 6. Tiedonkulun puutteet.

7.6 R-aseman kehittäminen

R-asema on maistraatin yhteinen ”tiedon keskusvarasto”, jonne kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on pääsy ja jonne kaikki voivat tallettaa tietoa. R-aseman toimivuus ei ole paras mahdollinen, koska sen rakenne on hieman sekava, tietoa on

erilaisilla tasoilla ja samaa tietoa on tallennettu moneen kansioon, myös tiedoston nimeämistavat ovat erilaisia. Vastaajien tuli arvioida R-aseman käytettävyyttä tiedon löytämisen ja tiedon ajantasaisuuden kannalta.

Tiedon löytämistä tuli arvioida kriteereillä: helposti, melko vaivattomasti, melko työläästi, en löydä tietoa. Taulukosta 9 käy ilmi, että noin puolet (14 vastaajaa) vastaajista oli löytänyt tiedon vähintään melko vaivattomasti. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut, ettei olisi lopulta löytänyt etsimäänsä tietoa.

Yleinen käsitys on mielestäni ollut se, ettei R-asemalta löydetä tietoa. Tämän vuoksi tähän kysymykseen tulleet vastaukset ovat hieman yllättäviä. Oli odotettavissa selkeästi kriittisempiä vastauksia. Vastauksia voi selittää se, että usein tiedon etsijä tietää jo lähtötilanteessa, mistä tiedon löytää, jonka vuoksi tiedon etsiminen ei tuota ongelmia. Jos henkilöstö laitettaisiin etsimään heille entuudestaan tuntematonta asiaa, tulos voisi olla toisenlainen.

Vastaajat kertoivat mm. seuraavanlaisia syitä, miksi tieto oli vaikeasti löydettävissä:

- kansion nimi harhaanjohtava: ei lainkaan samaa aihealuetta kuin etsimäni tieto
- liian paljon samankaltaisia kansioita, joissa samoja tietoja tai sitten ei lainkaan tarvittavaa tietoa
- lomakkeet ripoteltu aihealueittain (lomakkeet yhteen kansioon josta kaikkien aihealueiden lomakkeet helposti nimellä löydettävissä)
- asiaryhmittely ei ole aina niin loogista, mitä kuuluu suoraan r-aseman alle ja mitkä asiat on puolestaan tallennettu Keski-Suomen maistraatin kansioon
- olen kyllä löytänyt tietoa, mutta hieman monen mutkan takaa, jos R-asemalla ei ole tottunut liikkumaan, tiedon etsiminen on vaikeaa, siellä on liikaa kansioita, eikä koskaan voi olla varma, mistä se ja se löytyikään, joskus myös hankaloittaa se, että osa asioista löytyy omana kansionaan ja osa taas Keski-Suomen maistraatti – kansion alta

- kansiot melko sekavasti järjestetty. Koska useampi ihminen tallentaa sinne asioita, ne eivät ole loogisesti ryhmiteltyjä. Pitäisi olla joku vastuhenkilö joka hoitaa R-asemaa

TAULUKKO 9. Tiedon löytäminen R-asemalta

	kpl	%	Kumulatiivinen %
Helposti	3	12	12
Melko vaivat- tomasti	11	42	54
Melko työläästi	12	46	100
Yhteensä	26	100	

R-asemalla olevan tiedon ajantasaisuutta tuli arvioida Likertin asteikolla 1-5; 1= erittäin tyytymätön, 5= erittäin tyytyväinen. Vastaajista 19 oli joko melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä tiedon ajantasaisuuteen (taulukko 8).

R-asemalle tallennetusta tiedosta löytyy usein monia eri-ikäisiä versioita. Asiaa tuntemattoman on usein vaikea tietää, mikä on oikea käytössäoleva versio. Eri tulos- tai aihealueissa kansiot voivat olla eritasoisessa järjestyksessä, mutta yleinen käsitys on se, että tiedon ajantasaisuudessa olisi paranneltavaa.

TAULUKKO 10. Tiedon ajantasaisuus R-asemalla

	kpl	%	Kumulatiivinen %
Erittäin tyytymätön	1	4	4
Melko tyytymätön	2	8	12
En tyytymätön enkä tyytyväinen	4	15	27
Melko tyytyväinen	17	65	92
Erittäin tyytyväinen	2	8	100
Yhteensä	26	100,0	

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan, miten he lajittelisivat tiedon R-asemalla tai miten he kehittäisivät R-asemaa toimivammaksi. R-aseman kehittämiselle esitetyt ideat liittyivät pääosin aseman rakenteen kehittämiseen ja toiminnallisuuteen sekä ylläpitämiseen.

Rakenteellisia ja toiminnallisia ideoita olivat esim. oma kansio ohjeille ja lomakkeille, jossa lajittelu tulosalueittain, kansiojaottelu tehtäväalueittain, johdonmukainen kansiorakenne ja kansioden nimeäminen sekä yleisimmät kysymykset ja ta-pauskohtaisia kuvauksia (FAQ). Mintran kehittäminen, koska suurin osa tiedoista on maistraattien yhteisiä. Mintraan oma osio maistraatille, jossa olisi oman alueen tiedot.

Ylläpitämiseen liittyviä ideoita olivat mm. henkilökunnalle yhteinen ohjeistus, mihin tallennetaan mitäkin tietoa sekä tiedostojen nimeäminen, päivityksiä tietyin väliajoin, oma ylläpitäjä sijaisineen joka/jotka ainoastaan pystyvät muuttamaan ja poistamaan tietoja, esim. Mintran mukainen.

Vastaajilta kysyttiin myös halukkuutta osallistua R-aseman kehittämistyöhön. 17 vastaajaa ilmoitti olevansa valmis osallistumaan kehittämistyöhön ja 8 ilmoitti, ettei ole halukas osallistumaan kehittämiseen.

7.7 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia kerättiin avoimella kysymyksellä: Miten kehittäisit Keski-Suomen maistraatin sisäistä viestintää? Ehdotuksia ja ideoita esitettiin runsaasti. Niistä nousi selkeästi esiin tarve esimiesviestinnän kehittämiseksi, palavereiden tehokkaammalle hyödyntämiselle sisäisessä viestinnässä, avoimuudelle päätöksentekoprosessissa sekä muistutus, että jokaisella on oma vastuu ottaa asioista selvää. Lisäksi vastauksista nousi esiin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.

Keskityn tässä osiossa pääosin näihin edellä mainittuihin aihe-alueisiin ja laajenan näkökulmaa aiheeseen liittyvästä teoriasta.

Esimiesviestintä

Useassa kysymyksessä tuli esiin esimiesviestinnän kehittämisen tarve. Kehittämiskohteiksi nostettiin viestinnän aktiivisuuden parantaminen ja kohdentaminen sekä palautekäytännön tehostaminen. Toivomukset esimiesviestinnän kehittämisestä ovat yhtenäisiä vastausten kanssa, joita saatiin selvittämällä viestinnän kanavavajeita.

Esimiesten viestintävalmiudet voivat olla hyvin eritasoisia. Toiset ovat aktiivisia viestijöitä, toiset viestittävät harvakseltaan ja käyttävät palaverieita viestinnän välineinä. Toisaalta esimiesten tapaan viestiä voi vaikuttaa alaisten määrä.

Esimiehen on helpompaa viestiä aktiivisesti pienelle alaisporukalle, kuin isolle henkilöstölle. Tärkeää on kuitenkin, että esimies viestii samanarvoisesti koko alaisjoukolleen.

Esimiesten viestintäosaamista tulee kehittää aktiivisesti ja säännöllisesti, yksittäinen viestinnän teemapäivä satunnaisesti ei riitä, vaan heille tulee laatia työkaluja käytännön työtä varten. Työkaluina voivat olla viestintäsuunnitelma ohjeistukseen, rekrytointipaketit uusia työntekijöitä varten, viestintäpaketit muutoksista ja käytännön toimintaohjeista. (Säteri 2009, 8)

Juholinin (2009, 164) mukaan esimiesviestinnän keskeisiä kehittämisalueita ovat kyky viestiä vaikeatkin asiat alaisilleen selkeästi, välittömän palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen, keskustelumahdollisuuksien tarjoaminen sekä avoimuus alaisilta tuleville ideoille.

Esimiesten tulee kannustaa ja haastaa alaisensa avoimeen keskusteluun luomalla luottamusta herättävän ilmapiirin, jossa useampikin työntekijä uskaltaa sanoa mielipiteensä ja ehdotuksensa. Kun jää saadaan purettua, uskalletaan nostaa ongelmia esiin ja pohtia yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Organisaatioissa saattaa syntyä myös varjo-organisaatioita tai epävirallisia päätöksentekoprosesseja, jotka eivät noudata organisaatiossa käytettävää tapaa toimia. Kun esimies saa tietoonsa tämänkaltaiset varjo-organisaatiot, hänen on silloin jämäkästi otettava näihin tilanteisiin kantaa ja muistutettava henkilöstöä virallisesta päätöksen-

teko- ja tiedotuskanavasta. Ongelma voikin olla näiden organisaatioiden tiedostamisessa. Selkeät pelisäännöt toimivat niin työkaluina esimiehelle, joilla hän ohjaa organisaation sisällä vuorovaikutusta haluttuun suuntaan kuin suunnannäyttäjänä henkilöstölle siitä, minkälainen toiminta on toivottua. (Järvinen 2007, 127–130)

Keski-Suomen maistraatin työhyvinvointiohjelma sisältää esimiesten työnohjausta, jonka yksi osa-alue on viestintäosaamisen kehittäminen. Asia on siis koettu tärkeäksi ja se on jo kehitystyön alaisena.

Useassa ehdotuksessa toivottiin, että asioista keskusteltaisiin ensin niiden kanssa, joita asiat koskevat. Usein on käynyt niin, että itseä koskevista asioista on kuultu vasta siinä vaiheessa, kun asia on jo kaikkien tiedossa.

Esimiestason tulisi viestiä ”tasalaatuisesti” maistraatin sisällä, jotta ei käy niin että osa työntekijöistä saa esim. huhupuheiden tai muiden epävirallisten reittien kautta tietoa tärkeistä asioista

”Lähin esimies voisi olla aktiivisempi tiedottamaan tärkeistä ajankohtaisista asioista.”

Olisi hyvä, jos muutoksista/asioista tiedotettaisiin mahdollisimman samanaikaisesti kaikkia niitä henkilöitä, joita se tulee koskemaan. Jos tieto kerrotaan vain yhdelle tai kahdelle työntekijälle, niin on hyvin todennäköistä, ettei tieto kulje kaikille. Sen jälkeen huhut korvaavat puutteellisen tiedon. Joskun voi käydä jopa niin, että selkeät ja yksinkertaiset asiat muuttuvat epäselviksi, kun ne kulkevat suusta suuhun. Tiedottaja ei voi siis korvata esimiestä.

Avoimuus päätöksentekoprosessissa

Monissa kehitysehdotuksissa tuli esiin tiedottaminen asioiden eri käsittelyvaiheissa. Päällikön tiedotteissa pyritään kertomaan ajankohtaisista asioista sekä tulossa olevista asioista. Päällikön tiedotteiden lisäksi yksikköpalaverit ja pienemmät työryhmäpalaverit toimivat tiedottamiskanavina.

Henkilöstö tuntuu kokevan, että usein vain pieni porukka tietää valmistelussa olevista asioista ja pääsee niistä osallisiksi. Ratkaisuna tähän voisi olla esimerkiksi

viestintäsuunnitelmaan kirjattuna selkeä linjaus siitä, missä vaiheessa mistäkin asioista tiedotetaan. Kaikista asioista ei ole mahdollista eikä tarpeellistakaan tiedottaa jokaisessa käsittelyn vaiheessa.

Lisää suoraa viestintää kaikenlaisista päätöksistä, esim. pienten porukoiden päätökset eivät kulje tiedoksi kaikille asti, tulee turhaan väärinymmärryksiä ja pahaa mieltä

Lisää avoimuutta henkilöstö- ja työjärjestelyjen suunnitteluun ja valmisteluun. Lisäksi esimiehet voisivat kuulla enemmän alaisiaan ennen päätöksentekoa.

Haluaisin tietää enemmän valmistelun alla olevista asioista, varsinkin jos ne liittyvät omiin työtehtäviini. Usein tiedon saa vasta kun päätökset on jo tehty ja silloin tuntuu, että minun mielipiteeni on ihan yhtä tyhjän kanssa, vaikka minä nimenomaan teen työn, mitä tehty päätös koskee.

Suurin ongelma on varmasti ns. sisäpiirin tieto. Päätökset ym. tehdään pienessä porukassa, eikä niistä oikeasti haluta tiedottaa. Tieto kuitenkin usein leviää puskaradion välityksellä, ja luottamus pulahan syntyy välittömästi.

Keski-Suomen maistraatin Jyväskylän yksikkö toimii kahdessa kerroksessa. Vaikka koko yksikkö on samojen neljän seinän sisällä, kerrosten välinen tiedonkulku tuntuu olevan ongelma. Jyväskylän yksikön ensimmäisessä kerroksessa on asiakaspalvelu ja toiseen kerrokseen on sijoitettu pääosin maistraatin hallinto.

Miten tuota edellä mainittua ongelmaa ryhdytään ratkomaan, onkin oma haasteensa. Kaikkien mielestä esitettyä kerrosten välistä tiedotusvajetta ei ole olemassakaan. Lähtökohtaisesti on tärkeää ymmärtää, ettei asiakaspalvelussa tarvitse tietää kaikkia hallintopuolen asioita ja päinvastoin, kumpikin kerros hoitaa kuitenkin omia tehtäviään. Tässä tilanteessa voitaisiin yhdessä määritellä, mitkä ovat niitä kriittisiä asioita, jotka molempien kerrosten tulee tietää toisistaan. Maistraatin käytössä on yhteinen verkossa oleva kalenteri, johon kirjataan poissaolot, palaverit tai muut kaikkien tiedoksi tulevat asiat, joten sitä seuraamalla tietoa saa jo aika paljon.

”Yläkerran ja alakerran välille esteetön tiedonkulku. Keskeneneräisistäkin asioista tulee informoida mainiten keskeneneräisyydestä.”

Palaute

Palautteen saaminen on lähes ainoa keino kehittyä eteenpäin omassa työssään. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut ovat liian harvoin toimiakseen todellisena palautekanavana. Palautteen antamatta jättäminen voi pahimmillaan aiheuttaa myös työtyytyväisyyden heikentymistä, jos esimerkiksi esimies ei puutu yleisesti tiedossa oleviin epäkohtiin alaisiinsa liittyen.

Suullinen viestintä ja palautteen saaminen, myös negatiivinen, on vaikea kehittää itseään, kun ei tiedä missä mennään. Ja onko mitään tehtävissä, onko tehnyt hyvää vai huonoa työtä.

Esimiehet saisivat antaa enemmän VÄLITÖNTÄ palautetta työntekijän suoriutumisesta. Nykyisellään kehityskeskusteluun sysätään tärkeitä asioita, joiden pitäisi voida kulkea mukana työn arjessa.

Palautekanava kulkee sekä ylös- että alaspäin. Myös keskinäinen vaakatasossa kulkeva palaute on tärkeää. Pysyäkseen ajan hermoilla käytännön työssä, organisaation johdon tulee laskeutua henkilöstön keskuuteen osallistuen aitoihin vuorovaikutustilanteisiin. Esimerkiksi työjärjestelyjen tekemiseen tarvitaan taustatietoa käytännön työstä, onnistumisista ja kehitettävistä asioista. Mitä useimmilta tahoilta johto saa palautetta, sitä kattavampi kuva sille syntyy vallitsevasta tilanteesta, mikä puolestaan auttaa ratkaisujen tekemisessä. Myös esimiehet tarvitsevat palautetta omasta toiminnastaan, jotta voisivat kehittyä esimiehinä ja kehittää oman tiiminsä toimintaa. (Järvinen 2007, 97 ja 125)

On tärkeää löytää tai muokata kuhunkin organisaatioon sopiva malli palautteen antamista varten. Toiset esimiehet antavat säännöllisesti palautetta tekemättä siitä erityistä numeroa, toisilta palaute pitäisi nyhtää ja siihen tuskin kukaan haluaa ryhtyä. Esimiesten persoona, kokemus esimiestyöstä sekä alaisten määrä vaikuttavat palautekäytäntöön. Tämäkin muodostuu osittain siis esimiesviestinnän ja esimiestyön kehittämiskohteeksi.

Koska maistraatissa on kyse asiantuntijaorganisaatiosta, olisi mielenkiintoista ainakin kokeilla vertaisarviointia. Mitä useammalta taholta henkilö saa palautetta, sitä luotettavampaa se on. Tämänmuotoisen palautekäytännön käyttööottaminen edellyttää sitä tukevan luottamukseen perustuvan ilmapiirin luomista organisaatioon, jotta palautteista tulee uskottavia. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163 ja 165)

Esimerkiksi OP-Pohjolassa henkilöstön kannustepalkkauksessa yhtenä arviointikriteerinä on työntekijöiden keskinäinen vertaisarviointi, joten siellä arvioinnille on annettu melkoinen painoarvo.

Palaverikäytäntöjen kehittäminen

Palaverit ovat osittain hieman vajaakäytöllä oleva tiedotuskanava, joilla kuitenkin saadaan kerralla tavoitettua iso osa henkilöstöä. Osa palavereista on jo nyt erittäin informatiivisia, mutta varsinkin pienemmissä työryhmäpalavereissa olisi potentiaalia tehokkaampaan tiedottamiseen sekä vuorovaikutukseen.

Yksikkö- ja työryhmäpalaverit ovat foorumeita, joissa tieto tavoittaa kerralla ison joukon henkilöstöä. On ihan luontevaa ajatella, että niiden kehittäminen veisi sisäistä viestintää eteenpäin. Yksikköpalavereita pidetään noin kerran kuukaudessa ja pienempiä työryhmäpalavereita noin 2-4 kertaa kuukaudessa riippuen työryhmistä.

Varsinkin yksikköpalaverit ovat tarkkaan suunniteltuja ja niiden sisällöstä tiedotetaan etukäteen. Jotta tiedonkulku ei jäisi vaillinaiseksi, voisi jokainen itse miettiä käsiteltävistä aiheista tarkentavia kysymyksiä. Nykytilanteessa palavereissa puhuu lähinnä maistraatin päällikkö, erittäin harvoin kukaan esittää kysymyksiä tai kommentteja.

Työryhmäpalavereissa käsitellään usein yksikköpalavereissa käsiteltyjä asioita hieman tarkemmin, joten niissä jokainen voisi rohkaistua osallistumaan keskusteluun. Usein kuitenkin käy niin, että palavereissa ei esitetä kommentteja, mutta niiden jälkeen käytävällä tuodaan omia mielipiteitä esiin. On hyvä muistaa, että

sisäisen viestinnän molemminsuuntaisuus koskettaa myös palaverikäytäntöjä. Jos palavereissa ei tuoda kriittisiä kommentteja tms. esiin, ei asioita voida kehittää eteenpäin.

”palaverikäytäntö jatkuvaksi, muistiot palavereista R-asemalle tiedonkulu varmistamiseksi”

jatkuva keskustelun ylläpitäminen nimenomaan yhteisissä palavereissa, keskustelemalla olisi hyvä myöskin vielä todeta se, että muutoksen/korjauksien aikaansaaminen edellyttää palautteen antamista juuri esim. palavereissa

Toiminta-ajatuksen ja arvojen selkeämpi esiintuominen läpi yhteisön eli esim. virhelähtöisen organisaatiokulttuurin /viestinnän muuttaminen ohjaavammaksi ja maistraatin arvoja korostavammaksi. Vuorovaikutteisempi ja keskustelevampi viestintä ihmisten kesken, kaksisuuntaisuus, kaikkien saatavissa oleva tieto, esim. töiden uudelleenjärjestelyt, keskustelu asianosaisen kanssa ennen asian julkistamista yleisesti.

Työryhmäpalaverit ovat varmasti hyvin erityyppisiä eri tulosalueiden välillä. Toisilla ne ovat osa säännöllistä arkirutiinia ja hyvin valmisteltuja, mutta toisten tulosalueiden kohdalla palaverikäytäntö on vasta hioutumassa. Henkilöstön kannalta tärkeää palavereissa on, että ne ovat etukäteen suunniteltuja ja että ne viedään läpi tehokkaasti. Palaverit, joita ei ole etukäteen suunniteltu ja joissa asiat eivät etene, turhauttavat henkilöstöä ja heikentävät osallistumisaktiivisuutta entisestään. Jatkossa palaverit tulisi suunnitella hyvin ja laatia ns. esityslista käsiteltäviksi asioista. Tämän listan voisi toimittaa asianomaisille viimeistään edellisenä päivänä, jotta kaikki ennättäisivät tutustua siihen. Palavereiden pitäjiä tulee huolehtia, että ne alkavat sovittuna aikana ja etenevät sujuvasti.

”Turhanpäiväiset palaverit pitäisi jättää pois, ei ole syytä tehdä asioista ongelmaa jos sitä ei oikeasti ole.”

Palaverikäytäntöjä tehostavat säännöllisyys, ennakoon tiedoksi annettu asialista sekä aidon vuorovaikutuksen luominen. Osallistujien on koettava, että palavereista on hyötyä, vaikka aina ei välttämättä tehdä suuria päätöksiä, vaan usein on ennen päätöksentekoa käytävä keskustelua aiheesta ja sen perusteella tehtävä

aloitteita ja vietävä toimintaa haluttuun suuntaan. Tällöin on tehtävä viestittävä, että kyse on ideointipalaverista, jotta henkilöstö osaa asennoitua tilaisuuteen oikein. (Juholin 2009, 177)

Kun henkilöstö saadaan aktiiviseksi palaverikäytännöissä, saadaan myös auki palautekanava ylemmälle johdolle. Henkilöstön osallistuessa asialistan luomiseen, tulee käsiteltyä käytännön työssä esiin tulleita ongelmia tai muuten keskustelua vaativia aiheita. Tämä myös todentaa henkilöstön konkreettisen vaikuttamismahdollisuuden.

Jokaisesta palaverista laaditaan muistio, johon kirjataan käsitellyt aiheet ja tehdyt päätökset tai eteenpäin vietävät asiat yms. Jokaisen, joka ei ole ollut läsnä palaverissa, tulee tutustua muistioon, eikä ”velvoittaa” työkavereita tiivistämään käsitellyt aiheet.

Järvinen (2007, 131) on ehdottanut, että esimerkiksi 1-2 kertaa vuodessa arvioidaisiin palaverikäytäntöjen toimivuutta etukäteen sovituilla näkökulmilla. Näkökulmia voivat olla palaveriinkin valmistautuminen, aikataulutus ja ajankäyttö, käsiteltävien aiheiden tärkeys, keskustelun aktiivisuus, ilmapiirin avoimuus ja luottamuksellisuus sekä päätöksenteon selkeys. Mikäli ei haluta mennä näin syvästi arviointiin, voidaan arvioida, mikä palaverissa on hyvää ja toimivaa ja mitä taas pitäisi kehittää.

Sähköpostin pelisäännöt

Sähköposti on parhaimmillaan erittäin nopea ja tehokas viestintäkanava. Koska kaikki organisaation jäsenet lähettävät sähköpostitse tiedotteita joko rajatulle joukolle tai koko henkilöstölle, tulee sähköpostin käytölle laatia ohjeistukset.

Ikävalko (1995, 66) mainitseekin, että monissa yhteisöissä on laadittu sääntöjä sähköpostien käyttämisessä, näitä ovat mm. jakelulistojen ajantasaisuus ja järjestyys, otsikointi informatiivisemmaksi, viesteissä mennään suoraan asiaan ja tuodaan selkeästi esiin palaute ja päivämäärät, huomioidaan liitteiden käytön tarpeellisuus sekä tietoturva.

Keski-Suomen maistraatissa sähköpostiviestintää voidaan parantaa ylläpitämällä jakelulistat ajantasalla. Jokaisen tulee myös itse laatia omien tarpeiden mukaan oikeanlaiset jakelulistat, jotta viestit eivät mene turhaan henkilöille, joita ne eivät koske. Turhat viestit heikentävät tarpeellisten viestien tehokkuutta. Jotta viesti erottuu muista, on otsikointiin osattava kiinnittää huomiota sekä hyödynnettävä tarvittaessa sähköpostin eri toimintoja kiinnittämään vastaanottajien huomio.

Hajallaan oleva tieto

Vastaajat kokivat, että suurin tiedonkulun este oli hajallaan oleva tieto. Tiedon keskittäminen onnistuu kehittämällä maistraatin verkossa olevaa R-asemaa. Tiedon keskusvaraston kehittäminen edellyttää suunnitelmallista tiedon järjestämistä yhteisesti sovitulla tavalla sekä yhtenäisen tallennuskäytännön käyttöönottamista. R-aseman ylläpitäminen tulee todennäköisesti vaatimaan yhden tai useamman vastuuhenkilön, jotka jatkossa vastaavat aseman toimivuudesta.

Valtaosa maistraattien käyttämästä aineistosta löytyy jo intranet Mintrasta, joten on aiheellista pohtia, kannattaako ylläpitää kahta samantyylistä portaalia, vai keskittyä jomman kumman kehittämiseen. Mintra on tosin kaikkien maistraattien yhteinen foorumi, joten yksittäisen maistraatin painavatkaan mielipiteet eivät välttämättä vie kehitystä siellä eteenpäin.

Viestinnän sisältövajeita selvitettäessä kävi ilmi, että vastaajat haluavat saada nykyistä enemmän tietoa henkilöstöasioiden kokonaisuudesta. Asiaryhmänä henkilöstöasiat sisältävät hyvin monenlaista tietoa mm. henkilöstöedut, tietoa koulutus- ja etenemismahdollisuuksista, ohjeita esimerkiksi lomakäytäntöihin ja muihin poissaoloihin. Kyselyn mukaan henkilöstö haluaa saada näistä asioista enemmän tietoa. Käytännössä henkilöstöasioista tiedottaminen voisi liittyä perehdyttämiseen ja sen jälkeen selkeään tietopakettiin, joka voisi sijaita R-asemalla. Vastuu tämän asiakokonaisuuden ylläpidosta olisi henkilöstöasioita hoitavilla henkilöillä.

Tiedonkulun kehittäminen

Viestintään kuuluu tavoitteellisuus, organisoitu toiminta ja erilaisten välineiden hyödyntäminen. Tiedonkulun kehittämiseen liittyy kehittämistarpeen tiedostaminen, aktiivinen kehitystyö, tulosten seuranta, palaute sekä arviointi. Kehittämistarve on tämän kyselyn tulosten perusteella tiedostettu, on siis suunniteltava tehtävät kehittämistoimenpiteet ja aloitettava aktiivinen toiminta.

Kehittämistyö edellyttää koko henkilöstöltä osallistumista joko käytännön tekemisellä tai palautetta antamalla. Kehittämistyö ei etene, jos toiminnasta ei anneta palautetta. Seuranta voidaan suorittaa osittain työtyytyväisyyskyselyn sisäistä viestintää koskevalla osuudella tai toteuttamalla säännöllisesti sisäisen viestinnän kyselytutkimuksia myös tulevaisuudessa. Näiden tulosten perusteella voidaan tehdä uudelleenarviointi ja käynnistää suunnitteluprosessi uudelleen. Viestinnän kehittämistyö on luonteeltaan jatkuvaa.

Viestintäsuunnitelmassa otetaan kantaa arkipäivän viestintään ja sen vastuuttamiseen. Lisäksi ohjeistetaan, miten erilaisista aiheista viestitään. Toisaalta suunnitelmalla luodaan Keski-Suomen maistraatin yhteinen tapa viestiä erilaisista asioista. Tämän lisäksi viestintäsuunnitelmassa valmistaudutaan muutosviestintään sekä viestintään erityistilanteissa; kuka viestii, miten viestitään ja missä vaiheessa viestitään.

Viestintäsuunnitelma tulee jatkossa helpottamaan sisäisen viestinnän toteuttamista, kunhan se saadaan laadittua sekä jalkautettua käyttöön. Suunnitelmassa joko linjataan laajempia raameja viestinnän toteuttamiselle tai vaihtoehtoisesti siinä määritellään hyvinkin tarkasti, miten erilaiset viestintätilanteet hoidetaan. Suunnitelman laatimisen etu on, että jatkossa jokaisessa tilanteessa ei tarvitse miettiä, miten minkäkin asian hoitaisi, vaan pyritään siihen, että viestintäsuunnitelma tarjoaa linjauksen valtaosaan viestintätilanteista. On kuitenkin oltava realistisia suunnitelman tarjoaman avun suhteen, koska elämä ei aina mene niin kuin virastoissa suunnitellaan, eli hyväkään suunnitelma ei ole aukoton.

Toimenpide-ehdotuksia

Edunvalvontasiiven käytävälle ehdotettiin hankittavaksi tussitaulua, jossa voisi tuoda esiin ajankohtaisia asioita, esim. päämiesten kuulemiset tai muut muille tiedotettavat asiat. Edunvalvontasiiven työhuoneet sijaitsevat yhden käytävän varrella, joten tussitaulun sijoittaminen käytävään voisi olla ihan toimiva idea. Käytännössä tällainen viestintätaulu voisi olla myös muuallakin maistraatissa.

Maistraateissa tehdään joka vuosi työtyytyväisyyskysely, jonka vastausaktiivisuus on vuosittain melko heikkoa. Kehittämisideoissa olikin ehdotettu, että työtyytyväisyyskyselyyn vastaamista edellytettäisiin kaikilta osana muita työtehtäviä. Työtyytyväisyyskysely onkin merkittävä vaikuttamiskanava. Tämän lisäksi osaa kyselyn tuloksista hyödynnetään maistraattien tulossopimusneuvotteluissa, jossa määritellään maistraattien tulostavoitteet ja käytössä olevat resurssit. Kaikkien etu siis olisi, että kyselyyn vastattaisiin aktiivisesti.

”työtyytyväisyyskyselyyn vastaaminen tulisi ottaa yhtenä työtehtävänä, se on yksi tärkeä vaikutuskanava”

Maistraatin sisäistä viestintää hoitamaan ehdotettiin myös viestintävastaavaa, joka kantaisi kokonaisvastuun viestin perillemenosta. Maistraatin sisäisestä viestinnästä vastaavat nykytilassa maistraatin päällikkö ja kaikki esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Viestintätarpeita voi tosin tulla myös muillekin työntekijöille. Yksi ratkaisu olisi toimittaa kaikki tiedotettava aineisto viestintävastaavalle tai – vastaaville ja he hoitaisivat varsinaisen tiedottamisen eteenpäin. Tämän etu olisi se, että viestintä olisi aina samantyylistä ja sisäiselle viestinnälle voitaisiin paremmin luoda noudatettava ohjeistus. Haittapuolena on taas viestinnän hidastuminen ja viestintävastaavina toimivien työntekijöiden kuormittuminen, koska viestintävastaavat tekisivät sitä työtä muiden töidensä ohella.

Mikäli maistraatilla olisi viestintävastaava, tulisi viestinnän keskittämisessä pohtia tarkoin, minkälaiset asiat kulkisivat viestintävastaavan kautta ja mitkä hoituisivat työkavereiden kesken suullisesti tai sähköpostitse. Normaali työviestintä käsittää valtaosan työntekemiseen liittyvistä asioista ja se tapahtuu luonnollisella vuorovaikutuksella työnteon ohessa.

”voisi olla joku/jotkut henkilöt viestintävastaavia jotka hoitaisivat viestinnän ja turvaisivat tiedon kulun kaikille osapuolille ja hoitaisivat r-aseman päivitykset ehkä selvemmin löytyviin kansioihin”

Viestintävastaava ei yksistään voi ratkaista kaikkia sisäisen viestinnän mustia aukkoja. Jokaisella työntekijällä on aina oma vastuunsa ottaa asioista selvää. Tällöin on vain huolehdittava, että henkilöstö tietää, mistä tietoa löytyy.

”Omaa aktiivisuutta tulisi lisätä. R-asemalta löytyy kattavasti tietoa mm. päällikön tiedotteet, työsuojelutiedotteet, yksikkökokousten pöytäkirjat jne.”

”Jatketaan / kehitetään nykyisiä toimintamalleja. Virallinen tieto kirjallisena, niin ei tule tulkintamuutoksia matkan varrella ja tieto on kaikkien saatavilla.”

Aloitelaatikon käyttöönottoa ehdotettiin. Sinne jokainen voisi nimettömänä laittaa aloitteita ja ideoita. Maistraatissa on ilmeisesti jossakin vaiheessa ollut aloitelaatikko, joten sitä käytäntöä voisi kokeilla uudestaan. Sen käyttöönotto ei maksaisi mitään, eikä aiheuttaisi ylimääräistä työtä, mutta se voisi tuoda monenlaisia ideoita esiin. Aloitelaatikko voisi tulevaisuudessa toimia myös sähköisessä muodossa.

8 Pohdinta

Sisäinen viestintä on Juholinin (2009, 156) mukaan jokaisen asia ja josta jokaisella on mielipide. Tätä tukee myös tämän tutkimuksen tulokset, jossa vastaajat toivat esiin runsaasti mielipiteitä ja ideoita.

Tutkimuksessa selvitettiin Keski-Suomen maistraatin sisäisen viestinnän nykytilaa ja toimivuutta niin yksiköiden sisällä kuin yksiköiden välillä. Työssä pohdittiin lisäksi tulosten perusteella esiinnousseita viestinnän kehittämistarpeita, joihin haettiin lisätukea viestinnän teorioista.

Yleisesti ottaen henkilöstö on tyytyväinen maistraatin sisäiseen viestintään. Tar- kasteltaessa tarkemmin sisäisen viestinnän sisältöjä ja kanavia, nousi esiin erilai- sia kehittämiskohteita. Viestinnän kanavista esimiesviestintä, palaverikäytännöt ja sähköpostiviestintä nostettiin kehittämistä vaativiksi. Palaverit itsessään toimivat merkittävänä tietolähteenä, mutta miten niiden hyöty saataisiin jalostettua käytän- töön, on yksi miettimisen kohde. Luottamusmiesten viestintään toivottiin myös parannusta, mutta siihen ei tässä työssä puututa sen enempää, koska ilmeisesti luottamusmiestoiminta tulee muuttumaan virastokohtaisesta toiminnasta alueelli- seksi toiminnaksi. Viestinnän sisällöistä lisää tietoa haluttiin eniten henkilöstöasi- oista kokonaisuutena. Lisäksi vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta.

Henkilöstö koki oman viestintäosaamisensa riittävänä. Vastausten perusteella henkilöstö osaa hahmottaa erilaisia tiedottamistilanteita ja valitsee viestintäväli- neet tiedottamistarpeiden mukaan. Vastaajat myös seuraavat aktiivisesti eri vies- tintäkanavia ja osaavat etsiä tietoa. Viestintäosaamista ja – aktiivisuutta voidaan kuitenkin aina kehittää eteenpäin. Ei pidä kuitenkaan liiaksi tuudittautua tyytyväi- syyden tilaan. Tiedottamisen aikataulut nopeutuvat alati tehostuvassa maailmas- sa, joten henkilöstön tulee pysyä ajan mukana ja opetella käyttämään erilaisia viestintävälineitä tehokkaasti. Yhteisesti sovitut tavat viestiä erilaisista asioista helpottaisivat viestinnän toteuttamista itse kullakin.

Vaikka palaverit ja sähköpostit ovat tehokkaita tapoja viestiä asioita, ne eivät kor- vaa henkilökohtaista kasvokkaisuviestintää. Maistraatissa virallinen viesti kulkee maistraatin päällikön tai esimiesten kautta, joten esimiehille lankeaa kovat odo- tukset viestinnän toimivuudesta. Viestintä on vain yksi osa esimiesten tehtävä- kenttää, joten viestintävalmiuksien kehittämiseksi tulisi varata aikaa. Myös luotta- musmiesten toimintaan viestintäkanavana toivottiin parannusta. Tiedokulun kehit- tämiskohteeksi nostettiin molemminsuuntainen viestintä esimiesten kanssa. Asi- oiden eteenpäin vieminen edellyttää aktiivista palautetta molempiin suuntiin.

Tuloksissa nostettiin esiin huoli epätasaisesta viestinnästä maistraatin sisällä. Esimiehen oma persoonallisuus vaikuttaa taustalla merkittävässä määrin, millais- ta viestintää hän toteuttaa. Tämä kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden eri osastoille

kehittää omaa toimintaa toisiltaan oppien. Hyviä käytäntöjä kannattaa kierrättää ja muokata eri osastoille sopiviksi.

Huhut ovat varmasti ikuinen varjokanava sisäisessä viestinnässä, joita tuskin koskaan pystytään kitkemään pois. Toisaalta huhut liittyvät sosiaaliseen kanssa-käymiseen ja spontaaniin vuorovaikutukseen, joka ei aina ole ollenkaan paha asia. Selkeyttämällä virallista viestintää ja sen ajoitusta huhuille jää sisällöksi vähemmän aiheita.

Viraston vakiintuneet viestintämuodot olivat kaikki hyvin seurattuja. Selkeästi aktiivisimmin luettiin kuitenkin päällikön tiedotteita. Tämä kertoo mielestäni onnistuneesta tavasta viestiä ajankohtaisista asioista virallista kanavaa pitkin. Tiedotteilla tavoitetaan kaikki samanaikaisesti, joten niillä voidaan reagoida nopeasti isomman tiedottamistarpeen syntyessä. Tiedotteita ei kuitenkaan viljellä niin tiheään, että ne menettäisivät tehonsa.

Viestinnän sisällöistä toivottiin selkästi eniten tietoa henkilöstöasioista ja niistä eniten töiden uudelleenjärjestelyistä. On ihan luonnollista, että vastaajat ovat kiinnostuneita eniten omaan työhönsä liittyvistä asioista. Tämän vuoksi erityisesti töiden järjestelystä tiedottamiseen kannattaa kiinnittää huomioita. Tämä on varmasti helpommin sanottu kuin tehty, koska usein näihin järjestelytilanteisiin liittyy monia muitakin uudelleenjärjestelyjä ja erilaisia vaihtoehtoja. Käytännössä ei ole tarpeen tiedottaa kaikista eri vaihtoehtomalleista koko henkilöstöä vaan tuo tieto on oltava niiden käytössä, keitä nämä muutokset koskisivat.

Arvioitaessa päätöksentekoprosessia ja työjärjestelyjä on kuitenkin muistettava, että päätöksiä tehdään hyvin erilaisissa tilanteissa. Välillä johdon on käytettävä työnjohto-oikeuttaan ja –velvoitettaan, jotta työt saadaan hoidettua ja välillä on aikataulullisesti mahdollista tutkia erilaisia vaihtoehtoja.

Myös valmistelussa olevista asioista toivottiin lisää tietoa. Tämä tutkimus ei tarkemmin kerro, minkälaisen asioiden valmistelusta ja ratkaisusta vastaajat toivoi-

vat saavansa lisää tietoa. On myös hyvä selventää maistraatin sisällä, mitä tietoa kukin tarvitsee perustehtävänsä hoitamiseen.

Tiedonkulun puutteina koettiin tiedon hajanaisuus, ristiriitaisuus ja tiedon jääminen matkan varrelle. Pelkästään R-asemaa uudistamalla ja ylläpitämällä voidaan pienentää tiedonkulun puutteita tiedon hajanaisuuden ja ristiriitaisuuden osalta. R-aseman kehitystyö vaatii aktiiviset toimijat ja kaikkien on sitouduttava tähän kehitystyöhön.

Viestintä työkavereiden kesken koettiin toimivaksi. Toisaalta yhdeksi merkittäväksi tiedonkulun häiriöksi koettiin, että tieto ei tule perille saakka. Jotta voitaisiin varmistaa, että kaikki asianosaiset saavat tarvittavan tiedon, tulisi jokaisen tarkistaa omat sähköpostin jakelulistat. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan toimiteta sähköpostitse, vaan osa on ihan päivittäiseen työntekemiseen liittyvää tietoa, joka kulkee suullisesti työkavereiden kesken. Sen perille menemisen varmistamiseksi ei ole olemassa ihan kaikenkattavaa keinoa. Ehkäpä työryhmät voisivat keskenään sopia, miten hoitavat tällaiset tilanteet, palataanko taas sähköpostiin? Mutta sisäinen viestintähän olikin kaikkien yhteinen asia.

Tutkimuksen toteutusvaiheessa kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa palattiin usein erilaisiin sisäisen viestinnän kysymyksiin ja ongelmiin. Mielestäni tämä kysely laittoi koko henkilöstön ajattelemaan aktiivisesti, mitä sisäinen viestintä on ja mitkä oikeasti olivatkaan ongelmatilanteita. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli havahduttaa koko henkilöstö pohtimaan viraston sisäistä viestintää ja sen kehittämistä ja mielestäni tässä tavoitteessa onnistuttiin.

Koska vastaajat olivat selkeästi paneutuneet kyselyyn vastaamiseen, on viestintäilmasto suotuista tulosten jalkauttamiselle käytännön työhön.

Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiuden ja reliaabeliuden näkökulmista. Validiteetti merkitsee, että tutkimus mittaa sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoituskin selvittää. (Heikkilä 2008, 29) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen va-

liditeettiin. Sisäinen validiteetti merkitsee, että tulkinnot ja käsitteet ovat oikein ymmärrettyjä. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä. (Kananen 2008, 123)

Tukimuksen sisältö koostui viestinnän kokonaisarviosta, oman aktiivisuuden arvioinnista, viestinnän sisältöjen ja kanavien arvioinnista, viestintätilanteiden kehittämisen arvioinnista sekä viestinnän esteiden arvioinnista. Lisäksi kyselyssä oli oma osio maistraatin yhteisen tietovaraston R-aseman käytettävyyden arvioinnista. Nämä kaikki osa-alueet kuuluvat sisäiseen viestintään ja kaikkien toimintaa tulee arvioida, jotta pystytään hahmottamaan nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Kysyttäessä viestinnän sisällöistä pyrittiin ottamaan arvioitaviksi laaja kirjo erilaisia arkityöhön liittyviä aiheita. Aihevalintojen oikeutta voidaan aina pohtia, mutta kyselyn tekijänä seison edelleen aihevalintojen takana. Mielestäni mitään tärkeää asiakokonaisuutta ei jäänyt pois ja aihevalinnat pohjautuivat pitkälti myös kirjallisuuteen. Toisaalta aina voi pohtia, olisiko joitakin sisältöjä voinut kysyä hieman tarkemmin.

Validiteettia mielestäni puoltaa myös se, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset ja vastausohjeet ja pystyneet ilmaisemaan kantansa joko valitsemalla sopivan vastausvaihtoehdon tai ilmaisemaan mielipiteensä sanallisesti. Vain harvoihin kysymyksiin oli jätetty kokonaan vastaamatta.

Tulosten luotettavuutta puolestaan heikentää se, että vastausvaihtoehdoista valittiin mielestäni liian usein vaihtoehto ei tyytymätön tai tyytyväinen tai Likertin asteikolla numero 3, joka on neutraali vaihtoehto. Oliko syynä kysymysasettelu, vai oman mielipiteen puuttuminen, se jää arvoitukseksi. Toisaalta näiden vaihtoehtojen valinta oli määrällisesti samansuuntaista kuin maistraatin työtyytyväisyyskyselyjen vastauksissa. Valitettavasti näiden vaihtoehtojen vastaaminen ei varsinaisesti kerro mitään, eikä ainakaan kehittämismielessä vie asioita suuntaan tai toiseen. Aluksi harkitsin ei tyytymätön tai tyytyväinen – vaihtoehdon poisjättämistä, eli pakottamaan vastaajat ottamaan kantaa. Hylkäsin ajatuksen, koska se olisi saattanut karsia vastaajia.

Vastaaajat olivat arvioineet omaa viestintäaktiivisuuttaan sekä viestintätaitojaan avoimella kysymyksellä. Vastausten perusteella voisi todeta, että viestintävalmiudet ovat ihan hyvät. Vastaaajat pystyivät kuvaamaan omaa tapaansa viestiä ja paikoitellen myös erittelemään erilaisia viestintätilanteita ja niiden vaatimuksia. Tiedonhankintaa puolestaan tutkittiin kysymällä eri viestintämuotojen seuraamisesta strukturoidulla kysymyksellä. Kriittisesti voi todeta, että viestintävalmiuksien syvällisempi arviointi jää lähes kokonaan vastaajien omien arvioiden tulkintojen varaan. Toisaalta viestintävalmiudet eivät olleet tutkimuksen pääaihe.

Tutkimuksen taustakysymykset pyrittiin minimoimaan mahdollisimman vähiin, jotta se ei karsisi vastausinnokkuutta tai ettei erilaisten ristiintaulukointien avulla voisi selvittää, kuka on ollut mitään mieltä eri asioista. Tuloksia analysoidessa kävi kuitenkin ilmi, ettei taustatietoina kysytyillä virkavuosilla tai virkapaikalla ollut merkitystä tuloksiin. Tarkempia tuloksia ja näkemyksiä kehittämiskohteista olisi saatu, jos taustatietoina olisi kysytty toimipaikkaa eriteltynä jokainen yksikkö erikseen. Väistämättä herää kysymys, olisiko tämä ratkaisu kenties vähentänyt vastaajia. Henkilöstön puheissa oli jonkin verran havaittavissa leimaantumisen pelkoa, joten taustakysymysten tarkka pohdinta on varmasti paikallaan.

Keski-Suomen maistraatti on jo aloittanut selvitystyön Jämsän ja Saarijärven sivutoimipisteiden palveluiden korvaamisella mahdollisesti yhteispalvelupisteillä. Mikäli tulevaisuudessa maistraatti toimisi vain yhdessä toimipisteessä, olisi syytä pohtia, minkälaisia taustatietoja vastaajista tarvitaan, vai tarvitaanko lainkaan.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Vaikka tutkimus toistettaisiin toisen tekijän toimesta tai eri ajankohtana samalle kohderyhmälle, tulosten tulisi olla samansuuntaiset. (Hirsjärvi ym. 2005, 216)

Maistraatissa ei ole koskaan tehty sisäisen viestinnän tutkimusta, joten varsinaista vertailukohtaa aikaisempiin tuloksiin ei ole olemassa. Tutkimustuloksia pystyttiin jonkin verran vertaamaan työtyytyväisyyskyselyissä arvioituihin osa-alueisiin.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat hyvinkin samansuuntaisia työtyytyväisyysskyselyn vastaavien kysymysten tulosten kanssa.

Jo tutkimuksen taustatyössä on otettu huomioon reliabeliuden toteutuminen tekemällä päätös kokonaistutkimuksen tekemisestä ja valitsemalla analyysimenetelmät sekä muuttujat tutkimukseen sopiviksi. Vastausprosentiksi muodostui 68,4 %, joten tuloksia voidaan myös sen puolesta pitää oikeanlaisina. Näin ollen tutkimus täyttää mielestäni reliabeliuden kriteerit. Toivottavampaa olisi ollut yhä useamman vastaavan kyselyyn, mutta verrattuna vuotuisten työtyytyväisyyskyselyjen vastausaktiivisuuteen, tämän kyselyn vastaamiseen osallistui selkeästi useampi.

Koska tutkimus on ns. tilauksesta tehty tutkimus, arvioin sitä vielä edellä käsiteltyjen validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi myös sen käytettävyyden näkökulmasta. Tutkimus tehtiin tutkimuksen tekijän omassa työyhteisössä ja lähtökohtana oli työyhteisön tarve selvittää sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämiskohteita.

Tutkimukselle on tärkeää, että sille on todellinen tarve ja tuloksilla on oikeasti merkitystä. Tutkimuksen tuloksia on jo tässä vaiheessa osittain hyödynnetty esimieskoulutuksen yhteydessä. Niitä tullaan myös hyödyntämään maistraattien päälliköiden keskustelutilaisuudessa. Tulokset tullaan käymään läpi vielä koko maistraatin henkilöstön kesken, jossa voidaan vielä keskustellen avata esitettyjä kehittämisideoita sekä jatkojalostaa niitä käytäntöön saakka.

Maistraatin koulutuspäivänä käsiteltiin pienryhmissä tämän tutkimuksen tuloksista johdettuja kehittämiskohtia. Ryhmissä pohdittiin minkälaisilla konkreettisilla keinoilla voidaan kehittää toimintaa sekä arvottaa eri kehityskohteiden tärkeysjärjestystä. Sisäisen viestinnän kehittämistyö jatkuu myös tästä eteenpäin, sillä se on edelleen maistraatin painopisteenä. Tutkimustulosten käsittelyä jatketaan pienryhmissä normaalin arjen ohessa.

Tutkimuksen tulosten pohjalta tullaan tekemään konkreettisia toimenpiteitä sisäisen viestinnän toteuttamiseen liittyen, esimerkiksi yhteinen R-asema tullaan jär-

jestelemään kokonaan uudelleen. Tutkimuksen tulokset antavat selkeitä suunta-
viivoja viestintäsuunnitelman laatimiseen sekä opastusta arjen viestinnän toteut-
tamiseen.

Tämä tutkimus antoi kuvan maistraatin sisäisen viestinnän tilanteesta alkuvuo-
desta 2010. Tämän jälkeen on jo moni asia muuttunut ja suositeltavaa olisikin
toistaa tutkimus sisäisen viestinnän osalta tulevaisuudessa. Lisäksi jatkotutki-
muksessa voitaisiinkin selvittää, mistä tässä tutkimuksessa saadut tulokset johtu-
vat. Kun päästäisiin käsiksi näihin selvittäviin tekijöihin, voitaisiin vaikuttaa niiden
kokemusten ja mielipiteiden syntyymiseen, mitä henkilöstöllä on eri asioista.

Tutkimuksen tuloksia hyväksikäyttäen maistraatin viestintäsuunnitelmaa ryhdy-
tään laatimaan tulevana syksynä. Viestintäsuunnitelmassa otetaan kantaa sekä
ulkoiseen viestintään että sisäiseen viestintään. Pääpaino tulee olemaan kuiten-
kin sisäisessä viestinnässä. Viestintäsuunnitelman laatiminen koskettaa kaikkia
maistraatteja. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset tulevat olemaan myös mui-
den maistraattien hyödynnettävissä.

LÄHTEET

- Baker, K. A. 2002. Organizational Communication. Viitattu 4.1.2010.
www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf
- Ekholm, K. 2001. Elämäsi 20 seuraavaa vuotta tietoyhteiskunnassa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Erholm, E. 1986. Johdatus viestintään. Oppimateriaaleja 3. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Erholm E., ja Åberg L. (toim.) 1978. Viestinnän virtauksia. Keuruu: Kustannus-osaakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus, 3. p., uud. laitos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p., uud. laitos. Jyväskylä: Gummerus .
- Hypermedia 2008. Bloggaus avaa uusia mahdollisuuksia yrityksen viestinnässä. Viitattu 29.3.2010.
<http://www.hypermedia.fi/sivu.aspx?hs=markkinointi&id=252&taso=3>
- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä 1998.
- Ikävalko, E. 1996. Vaikuta viestilläsi. Tiedottajana yrityksessä. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Informoi, neuvoo, keskustele ja osallistuu. Valtionhallinnon viestintä 2000-luvulla. Työryhmän muistio. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2001/5. Viitattu 7.2.2010. <http://www.vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/fi.jsp?oid=130715>
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.9.2009.
<http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2654-0>
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Jyväskylän maistraatin työtyytyväisyyskyselyt vuosilta 2005-2006.

- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. Ekonomia-sarja. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kallio, K. 1999. Työyhteisö viestintäteknologian käyttäjänä. Teoksessa Uusi media ja arkielämä. Kirjoituksia uuden ajan kulttuurista. Turun yliopisto. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Keski-Suomen maistraatin perehdyttämisopas 2007.
- Keski-Suomen maistraatin työtyytyväisyyskyselyt vuosilta 2007-2009.
- Koli E. 2003. Miten virastoissa viestitään? Opinnäytetyö. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. ja Rosenström A. 2001. Yritysviestinnän ABC. Helsinki:Oy Edita Ab.
- Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Kylänpää, E. 2003. Viestintätilanteet. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Lohtaja S. ja Kaihovirta-Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell Oy.
- Länsi-Suomen lääninhallitus 2007. Malli maistraateille viestintäsuunnitelman laatimiseksi.
- Länsi-Suomen lääninhallitus 2000. Sisäisen tiedotuksen ohje.
- Microsoft 2010. Työpaikkojen tiedonkulku hiertää. Viitattu 29.3.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100301/12695863379150>
- Nieminen, M. 2000. Käytettävän hyvää tietoa. Teoksessa Organisaation muisti. Tieto työn tukena. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salomaa I. Kaikki kommunikaatio yhteen välineeseen. Uutiskirje 03/2009 17.9.2009. Viitattu 3.1.2010.
<http://www.tietoo.fi/default.asp?path=408;410;16095;1121;32744;40614;40619>
- Salomaa J. Kaikki yhteistoimintaa kehittämään. Opas yhteistoiminnan kehittämiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Viitattu 30.9.2009. www.vm.fi/vm/.../20060203Kaikki/yt_opas_netti.pdf
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Säteri, R. 2009. Esimiehen viestintäopas. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki. Viitattu 23.4.2010. www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/.../Esimiesviestintaopas.pdf

Säteri, R. ja Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. TiedoteDeski Finland Oy. Helsinki. Viitattu 2.10.2009. www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/.../Sisaisen_viestinnan_ABC.pdf

Toimiva sisäinen viestintä on korvaamaton taantuman aikaan. Artikkelit 3.2.2009. Viitattu 30.9.2009. <http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?118>

Valkonen, T. 2000. Ryhmäviestintätaidot ja niiden arvioiminen. Teoksessa Virikkeitä viestintävalmiuksien arviointiin. Opetushallituksen julkaisu Arviointi 3/2000. Helsinki: Yliopistopaino.

Valo, M. 2000. Tietokonevälitteinen vuorovaikutus. Teoksessa Virikkeitä viestintävalmiuksien arviointiin. Opetushallituksen julkaisu Arviointi 3/2000. Helsinki: Yliopistopaino.

Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslia Valtioneuvoston tiedotusyksikkö. Viitattu 7.2.2010. <http://www.vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/fi.jsp?oid=130715>

Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6., uud. laitos. Porvoo: WSOY.

Wiio, O. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
Viherä M.-L. 1999. Ihminen tietoyhteiskunnassa – kansalaisten viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:1999. Turku: Kirjapaino Grafila Oy.

Ylitalo, M. 2004. Tietotekniikan käyttö työpaikoilla vuosina 2002–2003. Teoksessa Suomalaisten viestintävalmiudet 2000-luvun vuorovaikutusyhteiskunnassa. Katsauksia 2004/4. Tilastokeskus.

Åberg, L. 1998. Teoksessa Näkökulmia uuden ajan ilmioon - Viestinnän jäljillä. Toim. Ullamaija Kivikuru ja Risto Kunelius. Juva: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. WSOY: Juva 1999

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Inforviestintä Oy: Helsinki.

20.1.2010

Arvoisa työkaveri,

Ohessa on kysely Keski-Suomen maistraatin sisäisestä viestinnästä.

Kysely liittyy ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhöni.
Vastaamalla kyselyyn voitte oikeasti vaikuttaa maistraatin sisäisen viestinnän kehittämiseen ja samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisinä.
Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 3 kpl Elosen lahjakortteja.

Mikäli haluat lisätietoja kyselystä, voit ottaa minuun yhteyttä.

Viimeinen palautuspäivä on perjantai 5.2.2010.

Kiitos avustanne!

Mari Kallio
071 874 1440

Vastausohjeet:

- voit täyttää lomakkeen tietokoneella tai käsin
- vastaukset merkitään rastittamalla (x) sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaukset avoimiin kysymyksiin (mikäli tila ei riitä, voitte jatkaa erilliselle paperille)
- jos täytät kyselyn tietokoneella, tulosta kysely lopuksi ja nido se kiinni
- kyselylomakkeet sekä arvontalipukkeet palautetaan Jyväskylän yksikön kahvihuoneen pöydällä olevaan palautuslaatikkoon

- Jämsässä ja Saarijärvellä voitte kerätä vastaukset yhteen kuoreen ja postittaa kaikki vastaukset kerralla, jokainen voi myös kuorittaa oman vastauslomakkeensa
 - * osoittakaa kirjeet Mari Kalliolle, puran kuorien sisällöt suoraan palautuslaatikkoon
 - * jos haluat osallistua arvontaan, leikkaa alla oleva arvontalipuke irti ja postita myös se Jyväskylän yksikköön



ARVONTALIPUKE KYSELYYN VASTANNEILLE

Nimi _____

puh.nro _____

vuotta

Jyväskylä
Jämsä tai Saarijärvi

	Erittäin tyytymätön
	Melko tyytymätön
	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
	Melko tyytyväinen
	Erittäin tyytyväinen

Mintra
Päällikön tiedotteet
Yksikkö- tai työryhmäpalavereiden muistiot
Työsuojelutiedotteet
Muut sähköpostitiedotteet (esim. ohjeistuksia)
Kalenteri

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Lähimmältä esimieheltä
Muilta esimiehiltä
Luottamusmiehiltä / työsuojeluvaltuutetuilta
Työkavereilta
Maistraattien kotisivuilta (www.maistraatti.fi)
Mintrasta
Sähköpostilla
Palavereista
Huhuista
Julkisista tiedotusvälineistä
R-asemalta. Mitä tietoa?
Muu, mikä

[illegible]

7. Kuinka paljon haluaisit saada tietoa omasta työstäsi ja maistraatista seuraavista tietolähteistä?

75

(1=en lainkaan, 5=erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Lähimmältä esimieheltä					
Muilta esimiehiltä					
Luottamusmiehiltä / työsuojeluvaltuutetuilta					
Työkavereilta					
Maistraattien kotisivuilta (www.maistraatti.fi)					
Mintrasta					
Sähköpostilla					
Palavereista					
Huhuista					
Julkisista tiedotusvälineistä					
R-asemalta. Mitä tietoa?					
Muu, mikä _____					

8. Kuinka paljon saat nykyisin tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista?

(1=en koskaan, 5=erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Maistraattien nykytila					
Keski-Suomen maistraatin tulostavoitteet					
Keski-Suomen maistraatin tehostamistavoitteet					
Maistraattien tulevaisuudennäkymät					
Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet					
(koulutukset, oman ammattitaidon laajentamismahdollisuudet)					
Henkilöstöpolitiikan muutokset					
(esim. henkilöstöetuudet, virkojen täyttäminen)					
Valmistelussa olevat asiat					
Töiden uudelleenjärjestelyt					
Eri asioiden vastuuhenkilöt					
Uudet ohjeistukset ja käytänteet					
Oman yksikön asiat					
Jokin muu, mikä _____					

9. Missä määrin haluaisit saada tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista?

(1=en koskaan, 5=erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Maistraattien nykytila					
Keski-Suomen maistraatin tulostavoitteet					
Keski-Suomen maistraatin tehostamistavoitteet					
Maistraattien tulevaisuudennäkymät					
Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet					
(esim. koulutukset, oman ammattitaidon laajentamismahdollisuudet)					
Henkilöstöpolitiikan muutokset					
(esim. henkilöstöetuudet, virkojen täyttäminen)					
Valmistelussa olevat asiat					
Töiden uudelleenjärjestelyt					
Eri asioiden vastuuhenkilöt					
Uudet ohjeistukset ja käytänteet					
Oman yksikön asiat					
Jokin muu, mikä _____					

10. Haluaisin parannusta tietojen kulkuun seuraavissa tilanteissa
(valitse kolme tärkeintä)

<input type="checkbox"/>	Henkilöstöltä esimiehille
<input type="checkbox"/>	Esimiehiltä henkilöstölle
<input type="checkbox"/>	Työntekijöiltä lähimmälle esimiehelle
<input type="checkbox"/>	Lähimmältä esimieheltä työntekijöille
<input type="checkbox"/>	Työkavereiden kesken
<input type="checkbox"/>	Luottamusmiehiltä / työsuojeluvaltuutetuilta henkilöstölle
<input type="checkbox"/>	Henkilöstöltä luottamusmiehille / työsuojeluvaltuutetuille
<input type="checkbox"/>	Johonkin muuhun, mihin?

11. Valitse luettelosta mielestäsi pahimpia tiedonkulun puutteita täällä maistraatissa
(voit valita halutessasi myös useampia kohtia)

<input type="checkbox"/>	Tietoa ei ole helposti saatavilla
<input type="checkbox"/>	Tiedot tulevat minulle vanhentuneina
<input type="checkbox"/>	Tieto on hajanaista ja ristiriitaista
<input type="checkbox"/>	Saan ristiriitaista tietoa eri lähteistä
<input type="checkbox"/>	Tiedot ovat usein hyödyttömiä tai niillä ei ole suurta merkitystä
<input type="checkbox"/>	Tieto ei tule perille minulle saakka
<input type="checkbox"/>	Saan liian paljon tietoa
<input type="checkbox"/>	Tieto on vaikeasti ymmärrettävää
<input type="checkbox"/>	Jokin muu, mikä

12. Palautteen saaminen työtuloksista tai ammatinhallinnasta

<input type="checkbox"/>	Erittäin tyytymätön
<input type="checkbox"/>	Melko tyytymätön
<input type="checkbox"/>	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
<input type="checkbox"/>	Melko tyytyväinen
<input type="checkbox"/>	Erittäin tyytyväinen

R-ASEMAN KÄYTETTÄVYYS

13. Löydän etsimäni tiedon R-asemalta

<input type="checkbox"/>	Helposti
<input type="checkbox"/>	Melko vaivattomasti
<input type="checkbox"/>	Melko työläästi
<input type="checkbox"/>	En löydä tietoa

Miksi tieto oli vaikeasti löydettävissä tai et löytänyt tietoa?
